

MANUALES DE ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES COMO PIEDRA ANGULAR DE LA GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Brito, Mónica¹, Sánchez, Doris² y Procel, María³

ORCID¹: 0000-0002-9115-6822

ORCID²: 0000-0002-1072-9212

ORCID³: 0000-0001-5926-1481

{monica.brito, doris.sanchez, maprocels}@esPOCH.edu.ec

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo-Ecuador

Recibido (22/05/19), Aceptado (05/06/19)

Resumen: La presente investigación se basa en resaltar aspectos fundamentales de los manuales de organización de funciones (MOF), su importancia y el requerimiento de una constante actualización como piedra angular de la administración y de los procesos de la empresa. Para la elaboración del estudio se recopiló fuentes tanto físicas como electrónicas, lo que clasifica la presente investigación como de tipo documental. Los manuales de organización de funciones, son la forma escrita de una planificación que abarca desde la forma en cómo se estructura la organización por medio de su personal humano, hasta la forma en que cada uno desempeñará sus cargos, sus límites, ambiente laboral, perfil requerido y capacitación. Una de las principales variantes en el mundo actual empresarial viene dada por los avances tecnológicos, en virtud de lo cual, la gestión administrativa tiene el reto de mantenerse actualizada y hacer uso de las herramientas emergentes que le permitan alcanzar las metas propuestas. En este sentido, el reto viene dado a su vez para los manuales de organización de funciones, ya que cada vez son más las empresas que se unen a la automatización de los procesos lo que conlleva a una reorganización constante de los manuales.

Palabras Claves: Manuales de organización, proceso administrativo, organización de funciones

MANUALS OF ORGANIZATION OF FUNCTIONS AS A CORNERSTONE OF MANAGEMENT ADMINISTRATION

Abstract: The present investigation is based on highlighting fundamental aspects of the functions organization manuals (MOF), their importance and the requirement of constant updating as the cornerstone of the administration and processes of the company. For the elaboration of the study, both physical and electronic sources were collected, which classifies the present investigation as a documentary type. The functions organization manuals are the written form of a planning that goes from the way in which the organization is structured through its human personnel, to the way in which each one will perform its functions, its limits, work environment, profile required and training. One of the main variants in the current business world is given by the technological advances, under which, the administrative management has the challenge of staying updated and making use of the emerging tools that allow it to reach the proposed goals. In this sense, the challenge is given in turn for the manuals of organization of functions, since more and more companies are joining the automation of processes which leads to a constant reorganization of the manuals.

Keywords: Organization manuals, administrative process, organization of functions

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día se hace mucho más necesario tener los manuales de organización de las funciones, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, entre otras), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo, aumenta la productividad individual y organizacional, entre otros. Además, es la piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros [16].

Para la referencia [17] es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizacional, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación de cargos entre puestos y estructura.

En este orden de ideas, los manuales de organización de las funciones o manuales de cargos son de vital importancia para el adecuado desarrollo de una organización, una buena estructura del personal representa una base firme para lo que sobre ella se construya. Buscar el personal adecuado según su perfil, permitiendo delimitar las áreas, participación y tener una clara visión de su puesto dentro de la organización, es fundamental para la realización de un trabajo en equipo que genere los resultados esperados.

Ahora bien, en esta era donde la superpoblación empresarial, el aumento de la competencia y la invasión del avance tecnológico, es imperioso para que la gestión de la administración se mantenga al día con cada una de estas variantes. Los manuales de organización de puestos no escapan a estas modificaciones constantes, estos requieren mantenerse actualizados, ya que cada vez son más las estrategias de las empresas para sobrevivir y mantenerse cumpliendo sus metas en el tiempo. Una de estas variantes que afectan cada vez más a los MOF es la automatización de las empresas, ya sea un sistema o en muchos casos la colaboración o el reemplazo de personal humano por robótica, son cada vez más las variantes que exigen una constante actualización. Cada vez son más especializados los cargos y más relacionados con áreas de la informática y electrónica, en función de lo cual, los MOF deben contener todas las modificaciones para aquellas empresas que adopten estas estrategias e incluso se debe regular aquellas actividades propias del personal de robótica a través de la mano humana que lo dirige.

Es así que, el mundo empresarial se ha convertido en los últimos tiempos en una de las áreas más superpobladas y, por ende, competidas del estrato comercial; razón por la cual la lucha entre empresas se hace cada

vez más ardua en el camino al alcance de sus objetivos y permanencia en el tiempo. A este fenómeno se le unen una serie de factores cambiantes tales como la tecnología, la inflación mundial, entre otros, que las obligan a reinventarse cada día y a exigir dentro de su estructura un nivel cada vez mayor de organización. Esto representa un gran reto para la administración de las mismas, ya que sobre ella recae, dicha gestión.

Es importante recalcar también que durante mucho tiempo la administración estaba referidos solo a las empresas; pero luego surgen en los campos de la actividad humana y en las asociaciones atendiendo las distintas necesidades sociales, culturales, espirituales y educativas volviéndolas más complejas y variadas de operar en el mercado. [16]

Según la referencia [6] la administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo.

Así mismo, la administración tiene como funciones fundamentales el planeamiento, la organización, la dirección y control con coherencia y cohesión entre ellas, produciendo de manera eficiente, económica y efectiva de los recursos que emplea para el logro de las metas y objetivos planeados [15].

En este sentido, es importante destacar que la administración dentro de la organización de una empresa, representa el pilar fundamental sobre el cual se va a apoyar el resto de su estructura y de su buen fundamento depende o no su estabilidad en el tiempo. Los manuales representan para las empresas una forma de organización mediante la cual se puede garantizar su efectividad y eficiencia [5]. En cuanto al manual de una empresa “es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporcionan información rápida y organizada sobre prácticas administrativas que contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio, entre otras. En el fondo, el manual constituye la oficialización (aquello que es decidido oficialmente por la empresa) de las prácticas administrativas que todos deben obedecer.

Cabe señalar también que la organización es un conjunto de personas comprometidas en la consecución de objetivos comunes mediante la ejecución de acciones debidamente coordinadas y comunicadas en la que define las funciones, los sistemas y procedimientos con los cuales va a llevar a cabo y cumplir su cometido.

Hay que mencionar a demás que la organización es un elemento dentro de un conjunto de elementos que la contiene, formando parte de un subsistema conformado

por individuos debido a que dependen de esta para obtener resultados [17].

En cuento a la gestión se dice que, es la encargada de la ejecución de actividades de una entidad; siendo las decisiones que debe tomar la gerencia para desarrollar las actividades que conducen a los objetivos planeados. Entendida así, la gestión tiene la capacidad de conducir, decidir, ajustar y replantear las acciones para resolver un asunto o concretar un proyecto sobre planes y objetivos establecidos [4].

Los Manuales Administrativos tienen su origen durante la Segunda Guerra Mundial, en donde por la escasez y urgencia de personal adiestrado, fue necesario preparar a éste mediante manuales [18].

Con respecto a un manual es un instrumento de información en el que se recogen, de forma secuencial y cronológica las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de los departamentos. Son operaciones que deben ser definidas para que se utilicen criterios uniformes, de forma que su comprensión sea más clara. El manual debe asignar tareas a cada uno de los empleados de la sociedad, asegurar el cumplimiento de las políticas internas y asegurar la fiabilidad e integridad de la información [3].

Si bien es cierto que todos los recursos de una empresa deben ser considerados como un todo, de tal forma que todos son para ella de vital importancia, no es menos cierto que muchos autores reconocen al recurso humano como el de mayor relevancia, por tal, es fundamental que la administración organice y gestione de la mejor manera el talento humano, ya que de este dependerá el éxito del resto de las funciones de la compañía.

Al respecto cabe señalar que una de las bases fundamentales de la empresa está constituida por los Manuales de Cargos, Manuales de Responsabilidad y Perfil de Cargos o para los efectos del presente estudio Manuales de Organización de Funciones (MOF). El objetivo fundamental de la presente investigación es resaltar los aspectos básicos acerca de los MOF y su importancia como piedra angular de la gestión de la administración y todos los procesos de la empresa, así como los retos que supone su adaptación a las nuevas corrientes del mercado, entre las más destacadas: la tecnología ya que se requiere una constante actualización acorde con la realidad que garantice el éxito de la organización.

La estructura de una organización puede variar por diversos aspectos: el número de trabajadores, el servicio o producto que se oferta, modelo directivo, tipos de procesos, entre otros. Es decir, en términos generales se puede hablar de dos tipos de estructuras organizacionales: las centralizadas, que son aquellas en las que prevalecen los cargos directivos por encima de los demás

integrantes de la organización; y las descentralizadas, aquellas donde los directivos encomiendan los trabajos en niveles intermedios o bajos.

En virtud de todo lo antes mencionado, es necesario elaborar y aplicar una estructura organizacional acorde a las necesidades de cada empresa identificando para ello: funciones de los cargos, perfil profesional para los cargos e incluso establecer políticas organizacionales, debido a que la mayoría de las empresas enfrentan como principales problemas aquellos que están relacionados con la delegación y control de las actividades, el flujo de la información y de los diferentes recursos, los mismos que ocasionan que exista duplicidad de tareas, desconocimiento de cuáles son las actividades y responsabilidades por parte de los trabajadores e incluso evasión de responsabilidades, debido a la falta de comunicación y coordinación entre las áreas o departamentos.

II.METODOLOGÍA

El presente estudio se llevó a cabo mediante una investigación documental, en donde se recabó información de documentos de páginas web y trabajos de investigación académica relacionados con los manuales de organización de funciones (MOF) como herramienta básica de la gestión de la administración y base sólida de la empresa; es así que se describieron aspectos relevantes tales como definición y estructura de los MOF, importancia y su relación con las variantes tecnológicas acogidas por las empresas como estrategia para alcanzar sus metas, por lo tanto se concluyó con un análisis crítico que resalta la importancia del uso de este tipo de manual y la actualización constante que debe sufrir para soportar el resto de las adaptaciones que la empresa sufre para asegurar su éxito.

Por último, se considera importante destacar que el acceso a la información digital se efectuó a través del motor de búsqueda de Google Académico® y Google®. La investigación de dicha información se hizo de manera libre y aleatoria, teniendo como criterio fundamental de indagación en los manuales de organización de funciones y su relación con las variantes tecnológicas dentro de las empresas, llegando a seleccionar del total del material disponible y consultado, sólo el contenido que, desde nuestro punto de vista, resultó ser más adecuado y relevante.

III.RESULTADOS

Es importante comenzar diferenciando el organigrama del manual de organización de cargos ya que según la referencia [17] un organigrama “es la expresión gráfica de la estructura formal de una organización. A través de él, se ponen de manifiesto entre otras cosas: las fun-

ciones ejercidas en la organización, la subdivisión en servicios y lugares o puestos de trabajo. El volumen e importancia de diversos conceptos de organización, cuyos atributos principales quedan en evidencia sobre el gráfico. El sistema jerárquico y las relaciones de subordinación entre los diferentes colaboradores. El puesto de cada uno de los colaboradores y su responsabilidad, tanto en atribuciones como en personal a sus órdenes.

En ese sentido tenemos que el organigrama representa el punto de partida del manual de organización de funciones, incluso puede estar contenido dentro del mismo, la diferencia es que este presenta la información gráfica relacionada con la estructura de la organización y permite observar de manera gráfica y sencilla la jerarquización de cargos y la dependencia de las áreas y su interrelación para ser manejado como un todo en la compañía.

Conviene subrayar también que existen diferentes tipos de organigramas, una de las clasificaciones más generales se basa en su contenido. De acuerdo con la referencia [1], estos pueden ser integrales: que son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de la empresa y sus relaciones jerárquicas o dependencias entre las mismas. Funcionales: estos contienen el detalle de las principales actividades que tienen asignadas cada área, además de las unidades y sus interrelaciones. Puestos, plazas y unidades: estos muestran las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad, generalmente en sus recuadros se representan con la letra E de existente y R de requerido, además incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

Como ya se ha dicho, el organigrama es una expresión gráfica de la práctica empresarial que sirve como guía de los puestos, que supone una definición de la autoridad, responsabilidad y relaciones correspondientes a cada puesto o cargo de la empresa [17].

El Manual de Organización y Funciones en una empresa, según la referencia [16] es un medio para familiarizarse con la estructura orgánica y con los diferentes niveles jerárquicos que conforman la Organización. Su consulta permite identificar con claridad los cargos y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y evitar la duplicidad de actividades; conocer las líneas de comunicación y de mando; y proporcionar los elementos para alcanzar la excelencia en el desarrollo.

Asimismo, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos

los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación [16].

Su contenido está integrado por los siguientes elementos: a) Identificación. Representa datos de la empresa donde se va a implementar, como: logotipo, nombre oficial, título y extensión, lugar y fecha de elaboración, número de revisión, unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización. b) Índice o contenido. Se describe los capítulos que forman parte del documento. c) Introducción. Se explica que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. d) Antecedentes históricos. Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados. e) Legislación o base legal. Registra la lista de los ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización. Como códigos, leyes, decretos, reglamentos, convenios, etc. f) Atribuciones. Implica la transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización. Por la Ley Federal del Trabajo, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, entre otros. g) Estructura orgánica. Establece la descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización. h) Organigrama. Se anexa la representación gráfica de la estructura orgánica. i) Funciones. Se describe las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas. j) Descripción de puestos. Indica el contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa. Como nombre del puesto, ubicación, ámbito de operación, la relación de autoridad, funciones generales y específicas, responsabilidades o deberes, relaciones de comunicación con otras unidades y puestos, especificaciones del puesto con respecto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad. k) Directorio. Se anota el nombre, cargo, teléfono y horario de atención de los que intervienen en el manual. l) Como conclusión general, el objetivo es dar a conocer que existen herramientas de comunicación efectivas que fortalecen a la administración de una empresa [13].

En este sentido, es propio destacar las principales ventajas que presenta el uso de los MOF, de las cuales se destacan el hecho de que facilita el trabajo, mediante estos se obtiene información actualizada, es fácil determinar los responsables del trabajo, estos manuales se usan para el adiestramiento de reemplazos potenciales del personal actual, reducen los costos al incrementar la eficiencia, elimina confusión, facilita la labor del empleado y proporciona una guía del trabajo a ejecutar [13].

Por último, es menester según el enfoque de la in-

investigación resaltar la importancia que revisten los manuales de organización de funciones o manuales de descripción de cargos en la creciente automatización de las empresas. [2]

En el competitivo mercado actual, son cada vez más las empresas que optan por automatizar sus procesos, con el fin de ser más rentables y eficientes. La automatización de gestiones administrativas es la utilización de sistemas con el fin de hacer más fácil, efectivo y eficiente el funcionamiento de una empresa. La automatización de procesos, tiene como objetivo principal la reducción de costes mediante la integración de aplicaciones que sustituyen a los procesos manuales, acelerando el tiempo de ejecución de las tareas y eliminando los posibles errores humanos que pueden cometerse al trabajar de forma manual [14].

Esta aplicación de nuevas tecnologías supone para los manuales de la empresa un requerimiento mayor de constante actualización por una parte y por otra un soporte para su desarrollo, es decir, que por una parte es imperioso establecer constantes revisiones de cargos, funciones y/o procesos que vayan acorde a las variantes y nuevos modelos impulsados por la automatización y por otra parte, el doble beneficio que representa el uso de la tecnología para la recopilación de datos, análisis, adaptación de los manuales, elaboración y distribución de los mismos, así como la supervisión y control a los que se debe someter su cumplimiento.

IV. CONCLUSIONES

A. La era de la automatización conlleva a retos importantes en el mundo empresarial, uno de ellos es la evaluación constante de su recurso más valioso, sin menos cabo del resto del sistema organizacional que la representa como un todo.

B. Es así como la adecuada estructura de los recursos humanos representa las bases sólidas sobre las cuales se edificará la empresa, una gestión exitosa de la administración debe analizar y plasmar con especial atención la definición de sus cargos, los diferentes niveles que ocupan dentro del sistema, sus cargos, responsabilidades y limitaciones, perfiles, capacitación constante, ubicación dentro del espacio físico de la compañía, entre otros. La estandarización de dicha información, su manejo y difusión son claves para garantizar el correcto funcionamiento, así como la continua supervisión de su cumplimiento, la recopilación constante de datos y el análisis y adaptación a las nuevas realidades y necesidades que devienen de los cambios constantes a los que son sometidas las empresas en la actualidad.

C. Toda esa ocupación de la gestión de administración se resume en un instrumento de vital importancia,

el cual está constituido por el Manual de Organización de las Funciones (MOF), pilar fundamental para el resto de los puestos empresariales.

D. Uno de los principales cambios a los que se someten día a día las empresas está formado por la automatización de sus procesos, esto incluye en muchos lugares del mundo, sobre todo en los países más desarrollados, la disminución del personal por reemplazo de la robótica ya sea a través de software los cuales disminuyen los procesos y controlan gran parte de las funciones que antes eran desempeñadas por recursos humanos, o por robots que igualmente reducen el uso de personal, y que en conjunto llevan a la organización a reestructurar sus cargos y niveles jerárquicos.

E. En conclusión, dicha automatización requiere de mayores esfuerzos en la adaptación de los manuales de organización de las funciones, por cuanto, los cambios constantes requieren mantener esa normalización en las descripciones de cargos y labores del personal y la robótica colaboradora, que ya comienza a reemplazar en muchos aspectos al humano y que requiere una integración obligatoria dentro de esa estandarización, además de la constante capacitación del personal reemplazado y su reubicación dentro de la compañía, con el propósito de mantener un equilibrio en la sociedad y no perder de vista los objetivos y metas de la empresa, todo ello en conjunto constituye un claro ejemplo de una excelente gestión de la administración.

V. RECONOCIMIENTO

Agradecimiento a las autoridades de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por permitir llevar a cabo la investigación y por el apoyo en el campo laboral.

VI. REFERENCIAS

- [1] Alvear, A. (2015). [dspace.ups.edu.ec](https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8731/1/UPS-CT004997.pdf). Recuperado el 04 de Julio de 2018, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8731/1/UPS-CT004997.pdf>
- [2] Arévalo, Y., & Leguizán, C. (2009). [repository.unad.edu.co](https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/1145/1/2009-02-01P-0027.pdf). Recuperado el 04 de Julio de 2018, de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/1145/1/2009-02-01P-0027.pdf>
- [3] Armijo, M., & Pública, G. (2009). Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Ipes/Cepal, 103.
- [4] Baquero, M. (2013). Manual Práctico de Control Interno. Barcelona: PROFIT.
- [5] Chiavenato, I. (1993). Iniciación a la Organización y el Control (Primera ed.). México: MacGraw Hill.
- [6] Chiavenato, I., & Sacristán, P. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración

- (Séptima Edición ed.). MacGraw Hill. Recuperado el 03 de Julio de 2018, de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36557602/Introduccion_a_la_Teoria_General_de_la_Administracion.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53U-L3A&Expires=1530663556&Signature=s%2FoY-qU%2Bb01IJKdUTFN6pza7HqJc%3D&response-content-disposition=inline%3B%2
- [7]Díaz, O., & Romero, D. (2005). *ri.bib.udo.edu.ve*. Recuperado el 04 de Julio de 2018, de http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/622/1/TESIS-352.64_D682_01.pdf
- [8]Durán, P. (09 de Marzo de 2018). Ricopia Technologies. Recuperado el 04 de Julio de 2018
- [9]Estupiñán, R. (2006). *Administración o gestión de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Primera Edición. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- [10]Gairín, J. (s.f.). *raco.cat*. Recuperado el 04 de Julio de 2018, de <https://www.raco.cat/index.php/educar/article/viewFile/42099/90014>
- [11]Horozco, A. (2008). *repositorio.utp.edu.co*. Recuperado el 04 de Julio de 2018, de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/906/658306O74.pdf;sequence=1>
- [12]López, A. (11 de Diciembre de 2015). *Emprendices*. Recuperado el 04 de Julio de 2018, de <https://www.emprendices.co/ejemplo-manual-organizacion-una-empresa/>
- [13]Martín, M. (18 de Febrero de 2014). Milenio. Recuperado el 04 de Julio de 2018, de <http://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/importancia-manuales-herramientas-comunicacion-mipymes-2da>
- [14]Parreño, I. (2002). *repositorio.espe.edu.ec*. Recuperado el 04 de Julio de 2018, de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/43171/1/T-ESPEL-0289.pdf>
- [15]Pérez, J. (2006). *Control de la gestión empresarial*. Sexta edición. Madrid: Libros Profesionales de Empresa/ ESIC Editorial.
- [16]Ríos, F. (20 de Abril de 2010). *blog.pucp.edu.pe*. Recuperado el 04 de Julio de 2018, de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>
- [17]Solana, R. (2013). *Administración de organizaciones*. Buenos Aires. Ediciones Interoceánicas.
- [18]Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252.