

EL MANUAL ORGANIZACIONAL: UNA HERRAMIENTA DE APOYO EN EL CRECIMIENTO DE LAS MIPYMES DE ECUADOR.

The organizational manual: a support tool for the growth of MSMEs in Ecuador

Lesly Benitez Pincay, Ing.
Instituto Superior Tecnológico de Formación
Profesional Administrativa y Comercial, Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-6206-1253>
lesly.benitez@formacion.edu.ec

Palabras claves: MIPYMES, estructura organizacional, manual organizacional, empresas **Recibido:** 03 de octubre de 2023

Keywords: MSMEs, organizational structure, organizational manual, companies **Aceptado:** 29 de diciembre de 2023

RESUMEN

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes) desempeñan un papel fundamental en la economía de Ecuador al ser generadoras de riqueza y empleo. Estas empresas abarcan diversos sectores como agricultura, petróleo, comercio minorista, manufactura y servicios. Sin embargo, muchas Mipymes fracasan en sus primeros años debido a la falta de organización interna, principalmente por la carencia de formación en aspectos administrativos por parte de propietarios y colaboradores. La falta de conocimientos administrativos, especialmente en la organización de recursos, impide el desarrollo de muchas nuevas ideas empresariales. La falta de un manual organizacional puede llevar a los trabajadores a confusiones y duplicación de tareas. Esta investigación se basó en un estudio bibliográfico donde fue necesario indagar en varias fuentes documentales a fin de exponer cómo las Mipymes se ven afectadas por la falta de organización interna.

ABSTRACT

Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) play a fundamental role in Ecuador's economy by generating wealth and employment. These companies cover various sectors such as agriculture, oil, retail, manufacturing and services. However, many MSMEs fail in their first years due to the lack of internal organization, mainly due to the lack of training in administrative aspects on the part of owners and collaborators. The lack of administrative knowledge, especially in the organization of resources, prevents the development of many new business ideas. The lack of an organizational manual can lead workers to confusion and duplication of tasks. This research was based on a bibliographic study where it was necessary to investigate various documentary sources in order to expose how MSMEs are affected by the lack of internal organization.



INTRODUCCION

En Ecuador la Micro, pequeña y mediana empresa (Mipymes) tiene una contribución importante en su economía siendo parte fundamental en la generación de riqueza y empleo. La estructura de las empresas ecuatorianas varía ampliamente, de lo que refleja la naturaleza diversa de la economía del país. Muchas de estas empresas operan en sectores como la agricultura, el petróleo, el comercio minorista, la manufactura y los servicios. Las Pymes ecuatorianas se han caracterizado por la versatilidad y creatividad en el desarrollo de las actividades emprendidas y por mantener una estructura organizacional sencilla (Sumba, et al., 2022). Sin embargo, muchas de ellas fracasan en sus primeros años debido a la falta de organización interna. Esta problemática se debe a la falta de formación de sus propietarios y colaboradores no solo en la parte productiva sino en temas administrativos. Si bien es cierto, la forma de comerciar evoluciona, que lo podemos evidenciar hoy en día con el comercio electrónico como consecuencia de la pandemia COVID 19, donde encontramos un mercado con un sin número de negocios que comercializan sus productos por internet, la formación de los administradores de empresas también debe evolucionar pero los propietarios de negocios no le dan la importancia que requieren estos conocimientos poniendo en riesgo el éxito y la sostenibilidad de sus negocios en un mercado cada vez más competitivo.

Por otro lado, un factor común en la gestión de empresas ecuatorianas es énfasis a las relaciones familiares y personales. Esto está en una línea con la cultura ecuatoriana, donde las relaciones personales son muy valoradas a menudo pueden influir en las decisiones comerciales. Dentro del éxito empresarial es importante resaltar el factor humano, ya que las personas son las responsables de la gestión de todas las áreas de la empresa para alcanzar los objetivos a través de la competitividad y productividad en sus diferentes áreas (Mendoza, et al., 2021).

La gestión de las empresas ecuatorianas es un tema de significativa importancia considerando que en Ecuador existen muchas personas con nuevas ideas que emprenden año a año, pero estos sueños no evolucionan debido a la falta de conocimientos administrativos, entre ellos, la parte fundamental que es organizar sus recursos. Existen negocios que no establecen las funciones de su personal, no describen los puestos de trabajo, no poseen una estructura organizacional y no asignan líneas de responsabilidad y autoridad, esto produce que las directrices se den a modo de fuego cruzado, que las personas dupliquen sus tareas, que muchos no conozcan los niveles de la jerarquía organizacional. Esto ocurre debido a que muchas personas que tienen grandes ideas de negocios, pero desconocen cómo gerenciarlos porque no tienen los conocimientos administrativos que son el cimiento de toda organización.

Para organizar a las empresas una de las herramientas que contribuyen a este objetivo es el manual organizacional. Estos manuales juegan un papel importante en las empresas, ya que proporcionan una guía completa tanto para los trabajadores como para la alta gerencia sobre las políticas, normativa, funciones y estructura organizacional. Este instrumento sirve de referencia para que los empleados comprendan sus roles y responsabilidades dentro de la organización, garantizando coherencia y eficiencia en las operaciones.

En una empresa es importante tener bien claro las funciones a desempeñar en cada puesto para crear los departamentos, esto nos permitirá tener en claro los objetivos establecidos basada en procesos con el fin de interactuar, conocer y desempeñarse de una forma correcta brindando un servicio de calidad y poder llegar a ser reconocida como una de las mejores empresas en el Ecuador.

En Ecuador existen micro y pequeñas empresas que no pueden cumplir sus objetivos organizacionales debido a que no están organizadas internamente, entre las situaciones que se presentan es que muchos de sus colaboradores no realizan adecuadamente las tareas debido a que no poseen funciones y procesos documentados, lo que ocasiona la pérdida de recursos que son irre recuperables para la empresa. Es importante recalcar que las Mipymes representan el 99% de los negocios en Ecuador, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) en el año 2017, donde la mayor concentración se encuentra en el sector servicio y comercio (García, 2020).

Esta problemática se presenta en la mayor parte de las Mipymes a nivel nacional y esta deficiencia ocasiona que muchas de ellas tengan problemas internos como demoras en la ejecución de actividades, pérdidas de recursos materiales, tareas mal realizadas, duplicidad de tareas, evasión de responsabilidades, entre otras falencias.

Por otro lado, la pandemia COVID 19 afectó la economía de muchos ecuatorianos y es difícil prever la duración de la crisis actual, pero se puede contribuir a estos negocios brindándole herramientas que puedan fortalecer la ejecución de sus tareas permitiéndoles madurar y desarrollarse económicamente.

En una empresa existen personas adecuadas y las que desean cooperar. Sin embargo, no hay duda de que las personas adecuadas y las que quieren cooperar trabajarán mejor juntas y con mayor efectividad si conocen las funciones que deben desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma en que se relacionan entre sí. Esto vale tanto para una empresa o institución como para un equipo de fútbol o una orquesta sinfónica. En la medida en que una organización sea capaz de automatizar procesos, mejorará la fluidez del método o procedimiento, incrementando casi de inmediato el nivel de productividad personal y organizacional. (Álvarez Torres, 2015)

DESARROLLO

En la actualidad las Mipymes ecuatorianas deben enfrentar el reto de ser más competitivas en un entorno cambiante, donde el cliente es más exigente y el colaborador, además, de buscar un sueldo adecuado también evalúa un ambiente óptimo. Esto implica que el empresario que no esté preparado administrativamente no sea capaz de administrar sus recursos de forma eficiente.

Las pymes cuentan con grandiosas virtudes como una gran flexibilidad, innovación y creatividad, lo que hace que sean adaptables a los cambios del entorno por sus modelos estructurales (Saavedra et al., 2023).

Las empresas Mipymes, según el Reglamento de Inversiones del Código Orgánico de la Producción, se refiere a las micro, pequeñas y medianas empresas. Este mismo código las clasifica en las siguientes categorías:

Tabla 1 Clasificación de las Mipymes en Ecuador

Tipo de Empresa	Número de Trabajadores	Ventas o Ingresos Anuales (USD)
Microempresa	1 - 9	Menor o igual a \$300,000
Pequeña Empresa	10 - 49	Entre \$300,001 y \$1,000,000
Mediana Empresa	50 - 199	Entre \$1,000,001 y \$5,000,000

Nota: Datos tomados de Reglamento de Inversiones del Código Orgánico de la Producción (2018).

De acuerdo con el Censo Nacional Económico realizado en el año 2010, de cada 100 unidades empresariales ecuatorianas, aproximadamente 99 están clasificadas como MIPYME y emplean a un 75% del total de la masa laboral; de ahí surge su importancia para el desarrollo productivo de los países latinoamericanos, muy especialmente para el caso ecuatoriano (Luciani et al., 2019).

Las Mipymes a pesar de tener carencias en comparación a organizaciones más grandes, pueden crear un ambiente competitivo y organizado, si se permiten utilizar los conocimientos administrativos y evitar los riesgos. Uno de los grandes problemas que tienen las Mipymes es su falta de capacidad para competir y esto produce una alta tasa de cierre de emprendimientos. Ecuador ostenta la tasa de emprendimientos más alta de la región andina: 29,6%, según el informe "Emprendimiento: 10 años sin evolución sustancial" de la Escuela de Negocios ESPAE (Pesantes, 2019). Sin embargo, un alto porcentaje cierra sus actividades por problemas administrativos.

Ecuador se ubica en la posición relativa 39 de 54 países participantes en el ciclo 2019 del GEM, donde Suiza y Holanda ocupan las posiciones 1 y 2 respectivamente, ubicándose como los países que ofrecen las mejores condiciones para emprender, aunque no es sinónimo de poseer la más alta actividad emprendedora (ESPAE, 2020).

Organización de las Mypime

La organización de una empresa es fundamental para garantizar el éxito de la misma, ya que el éxito no solo depende de las estrategias competitivas que se apliquen o de un producto o servicio novedoso, también depende del desempeño que los trabajadores tienen en ella. Un trabajador que tiene una guía para desarrollar sus actividades será una persona eficaz y eficiente. Es por ello, que la organización como parte del proceso administrativo es fundamental para el éxito y la eficiencia de las Mipymes ecuatorianas, al igual que en cualquier empresa del mundo.

La falta de organización interna en las Mipymes ecuatorianas puede conducir a una serie de problemas que afectan su funcionamiento y rendimiento. Algunos de los problemas comunes causados por la falta de organización incluyen:

- Descoordinación de actividades, Sin una estructura organizativa clara, los departamentos y equipos pueden tener dificultades para coordinar sus actividades, lo que lleva a la duplicación de esfuerzos o a la falta de comunicación entre áreas cruciales.
- Baja Productividad: La falta de procedimientos y procesos bien definidos puede resultar en una menor eficiencia y productividad. Los empleados pueden perder tiempo tratando de determinar cómo realizar tareas o actividades específicas.
- Errores y Fallos en la Comunicación: La falta de organización puede dar lugar a malentendidos y errores en la comunicación entre los miembros del equipo, lo que puede resultar en decisiones equivocadas o en la ejecución incorrecta de tareas.
- Desmotivación y Frustración de los Trabajadores: Los Trabajadores pueden sentirse frustrados y desmotivados si no tienen claridad sobre sus roles y responsabilidades, o si enfrentan obstáculos constantes debido a la falta de organización.
- Dificultades en la Toma de Decisiones: La falta de información organizada y actualizada puede dificultar la toma de decisiones fundamentadas, lo que puede llevar a decisiones subóptimas o incluso a errores costosos.
- Incumplimiento de Requisitos Legales: La falta de organización puede resultar en la omisión de requisitos legales y reglamentarios, lo que puede exponer a la empresa a sanciones o litigios.
- Desperdicio de Recursos: La falta de organización puede llevar a la asignación ineficiente de recursos, como el tiempo y el dinero, lo que puede afectar negativamente la rentabilidad de la empresa.
- Falta de Adaptabilidad ante Cambios: Una empresa desorganizada puede tener dificultades para adaptarse a cambios en el entorno empresarial, lo que puede afectar su capacidad para competir y crecer.
- Dificultades en la Evaluación del Desempeño: La falta de procesos y métricas claras puede hacer que sea difícil evaluar el desempeño de los empleados y de la empresa en general.

Para abordar estos problemas, es esencial implementar una estructura organizativa clara, establecer procesos y procedimientos, y fomentar una cultura de organización y eficiencia en toda la empresa.

Ante lo expuesto es importante conocer qué es la organización:

Henry Fayol quien fue uno de los primeros teóricos de la administración, definió la organización como "proporcionar todo lo útil para el funcionamiento de una empresa, para dividir el trabajo entre las distintas partes y para coordinar los esfuerzos de todos" (Fayol, 1916).

Años más tarde, los autores (Koontz & O Donnell, 1955) definen la organización como "el proceso de combinar el trabajo que hacen las personas o grupos de ellas para satisfacer los objetivos de la empresa".

Posteriormente, (Franklin, 2009) considera a la organización como "la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional."

En este sentido, una estructura organizativa define roles y responsabilidades de cada miembro del equipo, esto evita confusiones y conflictos sobre quién es responsable de qué. También permite que los recursos se utilicen de manera eficiente, esto significa que se minimizan los desperdicios de tiempo, dinero y esfuerzo.

En Ecuador, un gran porcentaje de las Mipymes no poseen una estructura organizativa, eso produce que en muchas de ellas se generen conflictos entre colaboradores, que se desperdicie recursos y por ello que no se cumplan los objetivos de la empresa conllevando incluso a que muchas de ellas cierren sus negocios.

El Manual Organizacional

Existen varias herramientas para organizar de forma efectiva una empresa como organigramas, manuales de la organización, software de gestión empresarial, entre otros. En este artículo se va abordar el manual organizacional como instrumento importante que debe aplicar el administrador de las Mipymes ecuatorianas para organizar su negocio.

Los manuales juegan un papel crucial en las empresas, ya que proporcionan una guía completa para los empleados y la gerencia sobre las políticas, procedimientos y prácticas de la empresa. El manual es un compendio que resume los principales aspectos organizativos de una empresa, poniendo énfasis en el formato y el propósito del contenido incluido. (Koontz & O Donnell, 1955).

El autor Schermerhorn Jr. (2009), describe el manual como "un documento que especifica la organización formal, la estructura, funciones y actividades, y las relaciones de autoridad dentro de una organización".

Por otro lado, (Dessler, 2011), lo define como "un conjunto de políticas, reglas y procedimientos que la organización sigue." (Robbins, 2016) señala que es "un documento detallado que describe la estructura, políticas y procedimientos de una organización, así como las responsabilidades y autoridades de sus miembros."

En la actualidad una empresa sin manuales no es efectiva, y es que estos sirven como herramienta de referencia para que los empleados comprendan sus roles y responsabilidades dentro de la organización, garantizando coherencia y eficiencia en las operaciones.

Ventajas del uso del Manual Organizacional

Una de las principales ventajas de contar con un manual organizacional es la promoción de un ambiente de trabajo estandarizado. Al delinear claramente las políticas y procedimientos de la empresa, los empleados pueden tener una comprensión clara de lo que se espera de ellos, asegurando que sigan el mismo conjunto de reglas. Esta coherencia ayuda a minimizar la confusión, reducir los errores y mejorar la productividad general.

Además, los manuales organizativos también sirven como un recurso valioso para los nuevos empleados. Cuando los nuevos empleados se unen a una empresa, pueden consultar el manual para comprender la cultura, los valores y las pautas operativas de la empresa. Esto les permite adaptarse rápidamente a sus roles y alinearse con los objetivos de la empresa.

Los manuales organizativos son cruciales para garantizar el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios. Al incluir políticas relacionadas con la ética, la seguridad y las obligaciones legales, las empresas pueden garantizar que los empleados sean conscientes de sus responsabilidades y obligaciones, reduciendo el riesgo de incumplimiento y posibles problemas legales.

Por otro lado, pueden contribuir a la gestión eficaz de los recursos humanos. Estos manuales pueden proporcionar pautas relacionadas con la contratación, la evaluación del desempeño, las acciones disciplinarias y el desarrollo de los empleados, lo que permite a los gerentes manejar estos aspectos de manera justa y consistente. Esto ayuda a crear un ambiente de trabajo positivo y a fomentar la satisfacción y lealtad de los empleados.

Varios autores han estudiado la importancia de esta herramienta, y todos coinciden que la organización es la base para el éxito de cualquier tipo de empresa. Núñez (2019) nos plantea tres aspectos fundamentales por los cuales se hace imprescindible esta herramienta dentro de las Mypime:

- Proporciona información a los funcionarios y servidores sobre sus funciones específicas, su dependencia y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.
- Facilita el proceso de inducción del personal y permite la orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.
- Determina las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia

Estructura del Manual Organizacional

La estructura básica de los manuales está determinada por las tecnologías de información y comunicación con las que cuente la empresa, esto hace referencia a que los manuales se pueden establecer en una plataforma de la empresa o en el sistema de información, o bien pueden ser impresos (Olea, 2022).

Un manual organizacional bien elaborado y actualizado es una herramienta valiosa para cualquier empresa, ya que establece una base sólida para la eficiencia operativa, la coherencia en la toma de decisiones y el crecimiento sostenible. La tecnología disponible juega un papel fundamental en la elaboración de esta herramienta. Villapardo y López (2015), explica que las tecnologías de información han ayudado a reducir los niveles de organizaciones proveyendo a los gerentes información para supervisar a los empleados, además el lugar físico de una organización es a través de internet, correo y redes lo que incrementa la flexibilidad de la organización y la habilidad para responder a los cambios en el proceso de las nuevas capacidades para planear, organizar y controlar, por lo tanto el impacto organizacional es importante con la implementación de la Tecnología de Información.

La tecnología ha permitido la creación de manuales interactivos y la implementación de plataformas de formación en línea, donde los empleados pueden acceder a manuales y recursos de capacitación de manera digital. Los manuales organizacionales digitales son versiones electrónicas de documentos que contienen información detallada sobre las políticas, procedimientos y prácticas de una organización. La transición de manuales impresos a formatos digitales ofrece diversas ventajas, como mayor accesibilidad, facilidad de actualización y posibilidad de integrar multimedia.

Melara (2022) plantea que los manuales organizacionales deben presentar la siguiente estructura:

- Identificación.
- Índice.
- Objetivos del Manual.
- Contexto o antecedentes históricos.
- Marco legal.
- Lineamientos.
- Atribuciones.
- Misión y visión.
- Funciones
- Descripción de puestos.
- Estructura orgánica.
- Organigrama
- Glosario de términos.

Metodología

Esta investigación se centra en un enfoque cualitativo, ya que se examinó información no numérica con el fin de comprender los conceptos, opiniones y estudios previos de otros autores acerca del impacto que la falta de organización interna tiene en las Mipymes ecuatorianas. Además, se basó en una investigación de tipo bibliográfico y descriptiva explicativa. La investigación bibliográfica se comprende como un proceso mediante el cual se analizan conceptos con el propósito de obtener un conocimiento sistematizado, el objetivo es procesar los escritos principales de un tema particular, tiene gran relevancia en el proceso investigativo (Salas, 2019) . A través de este método de investigación, se recopiló datos respaldados por diversos autores consultados, demostrando un estudio amparado por fuentes confiables. La investigación Descriptiva explicativa se la aplicó para describir cómo las Mipymes organizan sus actividades y explicar el por qué muchas de ellas cierran sus negocios a causa de la falta de organización.

Se emplearon métodos como el enfoque deductivo, el cual se fundamenta principalmente en el análisis de los principios generales del tema tratado. Se apoya en ciertos fundamentos teóricos para llegar a la configuración de hechos o prácticas específicas (Prieto, 2017) . Con la aplicación de este método se analizó toda la información bibliográfica recopilada. También se aplicó el método analítico a fin de diagnosticar el por qué la alta tasa de mortalidad de las Mipymes.

CONCLUSIONES

El manual organizacional es una herramienta esencial para la gestión eficiente de una MIPYME en Ecuador. No se puede subestimar la importancia de los manuales organizativos en las empresas. Estos sirven como herramienta fundamental para establecer un entorno de trabajo estandarizado, proporcionar orientación a los empleados, garantizar el cumplimiento de los requisitos legales y facilitar una gestión eficaz de los recursos humanos.

Al invertir tiempo y esfuerzo en la creación y el mantenimiento de estos manuales, las empresas pueden mejorar su eficiencia, productividad y éxito general. Ayuda a establecer una estructura clara, a mejorar la comunicación, a guiar a los empleados y a cumplir con las regulaciones locales. Esto, a su vez, contribuye al crecimiento y éxito continuo del negocio.

REFERENCIAS

1. Álvarez Torres, M. (2015). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama .
2. Asamblea Nacional. (2018). *Reglamento de Inversiones del Código Orgánico de la Producción*. Quito.
3. Dessler, G. (2011). *Human Resource Management*. Pearson, 16th Edition.
4. ESPAE, Escuela de Negocios de la ESPOL. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019-2020*. Guayaquil: ESPAE.
5. Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale: Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle*. Dunod. Paris: Dunod.
6. Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas*. México: McGraw Hill.
7. Garcia, Y. (2020). Las MiPymes como factor determinante del emprendimiento: un análisis bibliométrico para el periodo 2000- 2020. *Innova Research Journal*, 6(3.1), 79-93.
8. Koontz, H., & O Donnell, C. (1955). *Principios de la administración*. New York: McGraw Hill.
9. Luciani, L., zambrano, A., & González, A. (2019). MIPYMES ecuatorianas: Una visión de su emprendimiento, productividad y competitividad en aras de mejora continua. *Scielo*.
10. Melara, M. (28 de septiembre de 2022). *Soyadministrador.net*. Obtenido de Soyadministrador.net: <https://soyadministrador.net/manuales-de-organizacion/>

11. Mendoza, J., Macias, G., & Parrales, M. (2021). DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS MIPYMES ECUATORIANAS: SU EVOLUCIÓN 2015-2020. *Revista Publicando*, 8(31), 320-337.
12. Nuñez, M. (1 de mayo de 2019). *Churakuy*. Obtenido de Churakuy: <https://churakuyweb.wixsite.com/churakuy/post/la-importancia-del-manual-de-organizaci%C3%B3n-y-funciones>
13. Olea, A. (18 de enero de 2022). *Yo Administrador*. Obtenido de Yo Administrador: <https://yoadministrador.com/cual-es-la-estructura-basica-del-manual-de-organizacion/>
14. Pesantes, K. (19 de julio de 2019). Ecuador, una nación de emprendedores que crean negocios de corta vida. *Primicias*.
15. Prieto, B. (2017). *El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.co/scielo.php?scrip-t=sci_arttext&pid=S0123-14722017000200056
16. Robbins, S. P. (2016). *Fundamentals of Management*. New York: Pearson.
17. Saavedra, J., Tenecela, D., & Araujo, G. (2023). Análisis de la importancia de las pymes en la economía del Ecuador. *Visionario Digital*, 7(4), 196-211.
18. Salas, D. (3 de Diciembre de 2019). *Investigación Bibliográfica*. Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/investigacion-bibliografica/>
19. Schermerhorn Jr., J. R. (2009). *Management*. New York: Wiley.
20. Sumba, R., Pinargotty, J., & Pillasagua, D. (2022). MIPYMES en el mercado de Ecuador y su rol en la actividad económica. *ReciMundo*, 6(4), 439-455.
21. Villapardo, O., & López, M. (2015). LA INFLUENCIA DE LA TECNOLOGÍA EN LA ADMINISTRACIÓN. *Contribuciones a la Economía*, 13(1), 1-9.