

IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES DE FUNCIONES EN EMPRESAS

Gutenberg Quimiz Pozo, Est.
Instituto Superior
Universitario de Formación Profesional,
Administrativa y Comercial
gaquimiz@formacion.edu.ec

Paula Palacios Ramírez, Est.
Instituto Superior
Universitario de Formación Profesional,
Administrativa y Comercial
pppalacios@formacion.edu.ec

Palabras claves: PYMES, cultura organizacional, procesos administrativos, **Recibido:** 11/07/2020
sectores comerciales

keywords: SMEs, organizational culture, administrative processes, commercial **Aceptado:** 20/9/2020
sectors

Resumen

Todas las empresas son de gran importancia y aporte a la sociedad y economía del país, en especial las PYMES por su gran numeración que se encuentra en el Ecuador. Es por ello que el presente documento investigativo se encuentra enfocado a estos sectores comerciales, debido a que no llevan los correctos procesos administrativos o no lo ejercen como tal. A continuación, se presenta el estudio, investigación de la situación actual que está ha ido transcurriendo a lo largo de estos últimos años, con la finalidad de obtener resultados positivos para fomentar una cultura organizacional.

Abstract

All companies are of great importance and contribution to the society and economy of the country, especially SMEs due to their large numbers found in Ecuador. That is why this investigative document is focused on these commercial sectors, because they do not carry the correct administrative processes or do not exercise it as such. Next, the study is presented, an investigation of the current situation that has been taking place over the last few years, in order to obtain positive results to promote an organizational culture.

Introducción

En la actualidad las empresas se manejan mediante procesos y surgen la necesidad de controlar cada paso es por ello la importancia del manejo correcto de manera eficaz y eficiente. Este artículo se realizó con el propósito de conocer la importancia que conlleva hoy en día contar con manuales de funciones ya que en ellos radica el esclarecimiento de manera detallada de los procedimientos internos de una organización. Con la implementación de estos manuales se logra ampliar los conocimientos del personal, mejorar la calidad de los servicios o productos como a su vez disminuir costos administrativos y evitar falencias que puedan perjudicar a la organización.

Desarrollo

Las empresas realizan funciones solo pensando en obtener ganancias ejecutando procesos inadecuados lo que dificultad alcanzar el éxito y propósito de cada una de ellas.

Estos inadecuados procesos pueden ser mal ejecutadas ya sea en el área administrativas o de producción, por lo que se realizan con una perspectiva diferente a lo que una empresa se plantea al inicio de sus funciones. Todas estas necesidades conllevan a implantar mejoras en las empresas para conseguir sus objetivos, y una de ellas son los manuales de funciones.

Las empresas toman estas acciones cuando no ven reflejado el flujo necesario o desean mejorar el procesamiento. Para realizar los manuales de funciones la empresa realiza un estudio en cada uno de los departamentos donde se va a ejecutar, estos pueden ser por medios de encuestas, supervisiones visuales del empleado o con la verificación de la culminación del proceso y por último un estudio de mercado para obtener un manual con óptimos resultados.

El beneficio de los manuales se debe a que son una guía indispensable para las actividades específicas de la empresa, para ello se deben fijar las políticas y definir las funciones en cada uno de los departamentos para de esta forma determinar las responsabilidades que se le asignará, claro está que esto se realiza con un objetivo y un beneficio específico.

Los manuales tienen normas y procedimientos que se utilizan dentro de la organización para realizar por secuencias lógicas cada una de las actividades, unificar y controlar las rutinas de trabajo y evitar duplicaciones. Las normas y procedimiento ayudan a tener actividades que integran los procesos, se complementan con diagramas de flujos, formularios, reportes que se

usan en cada uno de los procedimientos que se realizan en la institución. (María Isabel Asanza Molina, 2016)

Objetivos

Todos los manuales tienen un objetivo específico, el cual es de conseguir que las empresas cumplan sus funciones departamentales sin error alguno y de esta forma cumplir las expectativas planteadas al inicio de cada una de ellas como se lo menciona a continuación:

- Determinar las actividades que se deben realizar dentro de la empresa para la consecución de los objetivos para los cuales fue creada y a la vez detectar cuales se requieren implementar modificar o desechar tomando como base de análisis las actividades de los puestos creados para la consecución de dicho objetivo.
- Definir si es que no existe la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a los puestos existentes y/o en el caso validar la importancia estructural del puesto para definir de manera eficiente la reestructura organizacional pertinente a fin de mejorar la productividad y reducir cargas financieras para la empresa.
- Mejorar la productividad de la empresa mediante el análisis de la forma en que se realizan las operaciones (tareas o autorizaciones), tiempos y movimientos, necesidades de capacitación o desarrollo de habilidades, buscando en todo momento ser eficiente o modificar las actividades del puesto para las consecuencias de mejorar la productividad.
- Tener una guía para la inducción de nuevo personal al puesto en cuanto a las obligaciones y actividades a realizar. así como permitir que se pueda evaluar la productividad y efectividad del empleado en el puesto evaluación de desempeño (presupuesto de sueldos) y facilitar las auditorias operativas para detectar desviaciones en cuanto al desarrollo de las actividades fácil y expedita.
- Poder definir el perfil de personal (descripción de puesto y necesidades de capacitación o desarrollo de habilidades) que se requiere para el desarrollo de las actividades del puesto y facilitar la búsqueda de candidatos internos y/o externos para ocupar el puesto (reclutamiento y selección de personal de la empresa) (Asanza, 2016)
- Unificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en formas más sencillas las responsabilidades por fallas o erros.

- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo. Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones. (Cardoso, 2012)

Importancia

Los manuales son de mucha importancia de igual forma cuando ingresa un nuevo colaborador a las empresas, ya que por este medio podemos instruir de una forma más rápida y eficiente.

La tarea de crear, desarrollar y hacer crecer una organización no sólo depende de que se la dote de estructura, niveles jerárquicos, forma de delegación de la autoridad y responsabilidad y del manejo de la comunicación, sino de la vinculación que se logre con estrategias de acción con diferentes enfoques y mecanismos de apoyo mutuo entre sus áreas y unidades de trabajo. Construir una organización capaz de capitalizar sus estrategias requiere de una base de información que asocie los elementos de decisión correctos en el momento y el lugar oportunos, es decir, va más allá de una visión simplista. Es necesario trazar un marco estratégico que relacione la infraestructura con la estrategia para crear valor y mejorar la posición competitiva o, dicho en otras palabras, lograr los resultados propuestos (fines), a través de las mejores estrategias (medio). Para mantener la cohesión del enfoque estratégico en sus diferentes vertientes, se deben utilizar controles organizacionales y aplicar un análisis organizacional múltiple que interrelacione el contexto, los niveles y ámbitos, los supuestos y las variables estratégicas (aspectos críticos e indicadores) con los enfoques (escenarios y tendencias) para desarrollar capacidades valiosas y alcanzar un desempeño superior.

Quiénes requieren crear manuales de procedimientos

Los manuales son importantes en todas las empresas, pero las que le ponen mucho énfasis en implementarlos son:

- Las que desean certificar en normas ISO.
- Desean Sistematizar su operación.
- Buscan descartar desperdicios e ineficiencias.
- Buscan incrementar o consolidar su posición competitiva por medio de una mejor administración. (Torres, 1996)

Elaboración

Para la elaboración de estos manuales hay que seguir procedimientos los cuales son reglas por las cuales se establecen técnicas para un manejo de acciones futuras, en las cuales se detalla con exactitud lo que se debe realizar en las actividades encomendada.

Por ejemplo: El procedimiento de tratamiento de pedidos de una compañía manufacturera involucra casi indudablemente al departamento de ventas(a causa del pedido original), el departamento de finanzas (para la confirmación de la recepción de fondos y la aprobación de crédito al cliente)el departamento de contabilidad (para el registro de la transacción), el departamento de producción (dado que el pedido implica la producción de bienes o la autorización para extraerlos del almacén) y el departamento de tráfico (para la determinación de los medios y ruta de transporte para la entrega). (Asanza, 2016)

Las empresas crean políticas en las cuales se les asigna vacaciones a los colaboradores, estos se conllevan en los procedimientos que se realizan durante la elaboración de los manuales de funciones, para lo cual se determina un programa para de esta manera evitar complicaciones en el flujo de trabajo, cabe mencionar que para la solicitud de vacaciones se les otorga medios de pedido de la misma.

Para la elaboración de los manuales se llevan varias clases de procedimientos como:

- procedimientos jurídicos.
- procedimientos administrativos.
- procedimientos informáticos.

Tipos de manuales

Así mismo existen diferentes tipos de manuales de procedimientos como:

- Manuales de bienvenida.
- Manuales de organización.
- Manuales departamentales.
- Manuales de finanzas.
- Manual de política.
- Manuales de técnica de minuciosamente.
- Manuales micro administrativo.
- Manuales meso administrativo.
- Manuales de identificación
- Manuales de procedimientos.

- Manuales para especialistas.
- Manuales administrativos.

Los manuales son documentos que cuya información debemos compartir de forma verbal y física a todos los miembros de la empresa, para que de esta forma puedan trabajar como un verdadero equipo. Donde todos tienen claro el proceso de cada una de ellas.

Para la elaboración de los manuales tenemos que tener 5 principales elementos que son:

1. Todo manual debe contener la información básica de cualquier documento como es una portada con identificación y nombre del procedimiento a describir, así como logotipo de la empresa, misión y visión de la misma. Adicionalmente un índice y una introducción al mismo.

2. Para que el manual tenga sentido, debe tener un objetivo claro del procedimiento que se detallará, pues como hemos indicado, es una descripción de tareas pero que ordenadas y en secuencia nos lleven a una meta, la cual desde el principio debe quedar clara para el lector y plasmada en el objetivo.

3. Toda tarea debe siempre tener claramente definidos los responsables y el alcance de la tarea a realizar, esto es, explicar detenidamente que personas y/o departamentos de la empresa se involucrarán y quienes son los responsables de cada acción a realizarse.

4. Ahora bien, ya que tenemos claridad del objetivo a buscar y los responsables que participarán en las actividades a describir, habrá entonces que describir las actividades o como se dice correctamente, explica el procedimiento. Esto es, describir paso a paso lo que se realizara y quien es el responsable de cada tarea y acción.

5. En las empresas, los procesos exigen llevar a cabo el seguimiento de las acciones a través de una serie de formatos, documentos, mensajes, comunicados, entre otros. Esto es, para cada una de las acciones puede corresponder completar un formato, enviar un correo electrónico, elaborar un oficio, en fin, documentos que sustentan el que las acciones se hayan llevado a cabo, así que el manual debe contener los formatos de cada uno de esos documentos que se utilizaran.

Cuando se cuente con toda esta información debemos incluir el manual diagramas de flujo, el cual nos permitirá saber la secuencia de la información del documento a lo largo de la manera que se describe. (Heredia, 2017)

El contenido de un manual puede variar a continuación mencionamos los que podrían contener:

- Portada.
- Misión y visión
- Índice.
- Hojas de autorización del área.
- Política de calidad (cuando sea aplicable)
- Objetivo(s) del manual.
- Bitácora de revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos.
- Políticas.
- Procedimientos.
- Formatos.
- Artículos
- Anexos.

El responsable de la edición, revisión y actualización de los manuales es el director, gerente general o responsables de cada área emisora. (Torres, 1996)

Ventajas y desventajas

En una empresa los directivos reconocen que deben contar con los manuales de procedimientos, sin embargo, pocas son las que se preparan y se mantienen actualizados, entre las razones de la no elaboración puntualizamos las siguientes:

- El desconocimiento de la elaboración de un manual.
- Los directivos no le dan la debida importancia y postergan su elaboración.
- Para la elaboración se debe dedicar tiempo y dedicación.

A continuación, se menciona otras ventajas y desventajas que se presentan cuando se tienen los manuales de procedimientos:

Ventajas

- Elimina inquietudes y malos entendidos

- Ayuda a establecer objetivos, políticas, procesos y funciones
- Amplifica la organización del trabajo
- Permite transmitir en forma efectiva
- Sirve como base para las capacitaciones
- Se presenta de manera clara el funcionamiento de cada departamento
- Plasma artículos dónde indica las obligaciones, sanciones y beneficios del colaborador

Desventajas

- El costo de actualización y realización suelen ser altos
- Si se elabora de forma parcial se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las funciones/actividades
 - Si un manual dispone de información sobreexplotada en detalles, pierde atención y pueden volverse complicados
 - Si no se actualiza periódicamente pierde eficacia

Un manual es una guía orientada sobre el control y vigilancia correspondiente a cada uno de los integrantes en la organización, la cual su función principal de los manuales es para instruir al personal sobre los objetivos, funciones, políticas, procedimientos, y artículos pertinentes.

Conclusión

A lo largo de esta investigación se llegó a la conclusión de que todo manual es indispensable para cualquier entidad, ya que brinda mayor eficiencia en las diversas áreas tanto Recursos Humanos, Financiera y de Producción.

Una entidad será eficiente sí, su estructura está correctamente elaborada para la satisfacción de sus necesidades. De lo contrario el personal no podrá cumplir con los objetivos puestos por la entidad/organización.

En base a los Manuales de Procedimientos dentro de la organización se restringen artículos los cuales indica al colaborador cuáles serán sus sanciones en caso de faltar a algunas de las recomendaciones o procesos puestos, así como también realizar las actividades correspondientes a su área.

Por ello es importante que toda empresa y mediana empresa logre obtener y maneje un Manual De Procedimientos, ya que evitará sanciones, confusiones e inconvenientes con los colaboradores y áreas departamentales. Facilitando así el acoplamiento de los mismos y llegar al óptimo resultado incrementando la barra estadística de rendimiento y ganancias de las empresas

Bibliografía

- Cardoso, R. (2012). MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LAS CUENTAS POR COBRAR. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 6. Recuperado el 16 de 03 de 2020, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012a/control-cuentas-cobrar.html>
- Heredia, F. (02 de 02 de 2017). *pymempresario*. Obtenido de pymempresario: <https://www.pymempresario.com/2013/07/5-pasos-para-hacer-un-manual-de-procedimientos/>
- Asanza, M. (2016). Manual De Procedimiento En La Empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 10-11. Recuperado el 16 de 03 de 2020, de <p://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html>
- Torres, M. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. San Rafael, Mexico: Panorama Editorial S.A. Recuperado el 16 de 03 de 2020, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YnhdFdUDnVIC&oi=fnd&pg=PA8&dq=manual+de+procedimiento+ejemplos&ots=jWeDNnOX0P&sig=3Z_GO-Jv3lXnAsdDTDflv3EogQc#v=onepage&q=manual%20de%20procedimiento%20ejemplos&f=false