

CLASE

8

# Diseño y Estructura Organizacional

Manual organizacional, formalización estructural e integración final

Educación de calidad

# INTRO DUCCIÓN

## DE LA CLASE

GRADO / POSGRADO / TECNOLOGÍAS

Estudia a tu tiempo  
sin interrupciones



En esta octava y última semana, estimado estudiante, nos concentraremos en un recurso clave para comprender cómo una organización ordena y comunica su funcionamiento: el manual organizacional. A lo largo de la sesión veremos por qué este documento no es solo un requisito administrativo, sino una herramienta que permite expresar con claridad la estructura de la empresa, las responsabilidades de cada área y los lineamientos que orientan el trabajo cotidiano. De este modo, podrás relacionar lo aprendido en semanas anteriores sobre estructura, organigramas y rediseño organizacional con su aplicación formal dentro de la gestión institucional.

Además, en esta semana revisaremos los conceptos, objetivos, clasificación y tipos de manuales organizacionales más utilizados en la práctica empresarial, con ejemplos cercanos al contexto ecuatoriano y latinoamericano. Esta revisión te permitirá reconocer cómo la formalización fortalece la eficiencia, la continuidad institucional y la profesionalización de la gestión. Al finalizar, se espera que desarrolles el resultado de aprendizaje de proponer diseños organizacionales según las necesidades y objetivos específicos de una organización, integrando herramientas formales de gestión como los manuales organizacionales.

## Semana 8: Manual organizacional, formalización estructural e integración final

### Resultado de aprendizaje abordado:

Toda organización necesita reglas claras para funcionar de manera consistente y sostener su desempeño en el tiempo. Aunque una empresa cuente con personal competente y una estrategia bien definida, si las responsabilidades son ambiguas, los procedimientos se modifican según el criterio de cada jefe o la información circula de manera informal, tarde o temprano aparecerán errores, duplicidades y vacíos de coordinación. En ese escenario, el manual organizacional adquiere un valor central porque permite convertir la estructura diseñada en orientaciones concretas para la acción diaria.

El manual organizacional recopila y ordena información esencial sobre la estructura, las funciones, las normas, las políticas y los procedimientos de la institución. Sin embargo, su importancia no radica solo en reunir datos, sino en traducir la lógica de la organización en criterios comprensibles y aplicables para quienes forman parte de ella. Por eso, no debe verse como un archivo burocrático destinado a permanecer guardado, sino como una herramienta viva que orienta el trabajo cotidiano, facilita la coordinación entre áreas y aporta continuidad a la gestión.

En este sentido, Franklin (2014) sostiene que los manuales administrativos constituyen instrumentos técnicos para ordenar la información institucional, apoyar la coordinación y fortalecer la organización formal. Esta afirmación permite comprender que el manual no es un complemento accesorio de la estructura, sino uno de los medios mediante los cuales la organización logra operar con mayor coherencia. Cuando las funciones, relaciones jerárquicas y lineamientos de actuación se documentan con claridad, la estructura deja de ser una idea abstracta y se convierte en una referencia efectiva para la toma de decisiones y la ejecución del trabajo.

Este aspecto resulta especialmente importante en organizaciones que crecen con rapidez, ya que en ellas el conocimiento operativo suele concentrarse en ciertas personas clave. Cuando esos colaboradores se retiran, cambian de puesto o se ausentan, la empresa puede perder continuidad, retrasar procesos o generar interpretaciones contradictorias sobre la forma correcta de actuar. Un manual bien elaborado ayuda a preservar el conocimiento organizacional, disminuye la dependencia excesiva de individuos concretos y favorece una transición más ordenada entre personas, cargos y unidades de trabajo.

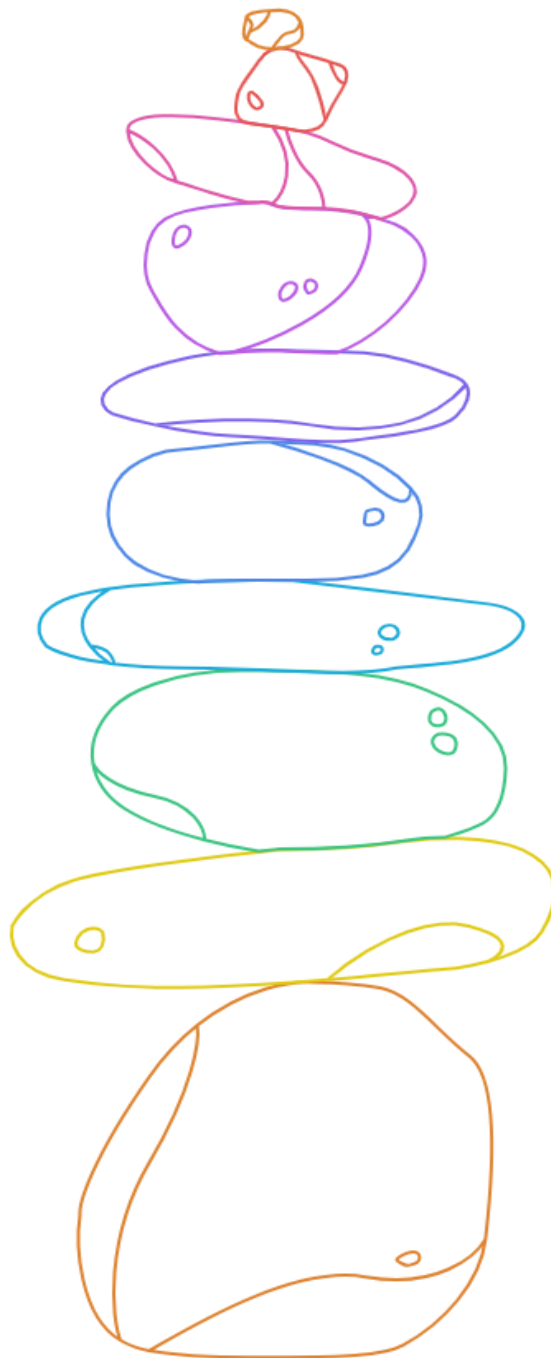
### 8.1 Manuales de la organización

El manual organizacional puede definirse como un documento formal que reúne información relevante sobre la estructura, las funciones, las políticas, las normas y los procedimientos de una organización con el propósito de orientar su funcionamiento interno. Su utilidad consiste en ofrecer una base común de interpretación para todos los miembros de la institución, de modo que cada área conozca qué debe hacer, cómo debe hacerlo, con quién debe coordinarse y bajo qué lineamientos debe actuar. En consecuencia, el manual no solo informa, sino que también ordena, integra y da estabilidad al desempeño institucional.

En la siguiente imagen se puede apreciar la estructura de un manual organizacional, que dependiendo del enfoque, puede contener:

- Antecedentes institucionales
- Misión, visión y valores
- Organígrama oficial
- Objetivos estratégicos
- Funciones por áreas

- Descripción de puestos
- Políticas internas
- Procedimientos operativos
- Flujos de trabajo
- Normas administrativas



### Normas administrativas

Regulaciones y estándares de la empresa

### Flujos de trabajo

Secuencia de tareas y procesos

### Procedimientos operativos

Pasos detallados para tareas

### Políticas internas

Reglas y directrices de la empresa

### Descripción de puestos

Tareas y requisitos específicos

### Funciones por áreas

Responsabilidades específicas y detalladas

### Objetivos estratégicos

Metas a largo plazo y ambiciosas

### Organigrama oficial

Representación jerárquica rígida

### Misión, visión y valores

Principios abstractos y generales

### Antecedentes institucionales

Contexto histórico complejo

*Figura 1: Estructura básica de manuales organizacionales*  
*Fuente: creación propia con uso de Napkin AI (Mendoza, 2026)*

Desde una perspectiva organizacional más amplia, Daft (2015) explica que la estructura requiere mecanismos formales capaces de coordinar actividades y asegurar consistencia operativa. Bajo esta lógica, los manuales cumplen una función clave, ya que conectan el diseño estructural con la práctica cotidiana. Gracias a ellos, la distribución de autoridad, las responsabilidades de las áreas y los procedimientos de trabajo pueden ser comprendidos y



ejecutados de manera más uniforme, reduciendo la improvisación y fortaleciendo la coherencia interna.

### **El manual como herramienta de gestión**

Con frecuencia se piensa que el manual solo sirve para responder a auditorías o respaldar procesos de certificación. No obstante, su valor real se aprecia en la gestión diaria, porque facilita la inducción de personal nuevo, clarifica responsabilidades, reduce la improvisación, estandariza procesos, fortalece la supervisión y mejora la alineación entre áreas. En otras palabras, el manual actúa como un puente entre lo que la organización espera que ocurra y la manera en que efectivamente se desarrollan las actividades en la práctica.

- Inducir personal nuevo
- Clarificar responsabilidades
- Evitar improvisación
- Estandarizar procesos
- Facilitar supervisión
- Alinear áreas internas

La formalización es el grado en que normas, procedimientos y responsabilidades se encuentran definidos explícitamente dentro de la organización.

#### **Ejemplo:**

Un ejemplo cercano puede observarse en una cooperativa de ahorro y crédito que expande sus agencias hacia varias provincias del Ecuador. En una organización de este tipo, la ausencia de manuales actualizados puede generar diferencias en la atención al usuario, en los controles internos o en la ejecución de procedimientos financieros. En cambio, cuando existen lineamientos formalizados y accesibles, la institución logra mantener criterios homogéneos entre sedes, fortalecer el control administrativo y ofrecer un servicio más consistente.

### **Diferencia entre estructura y manual**

Es importante distinguir dos conceptos:

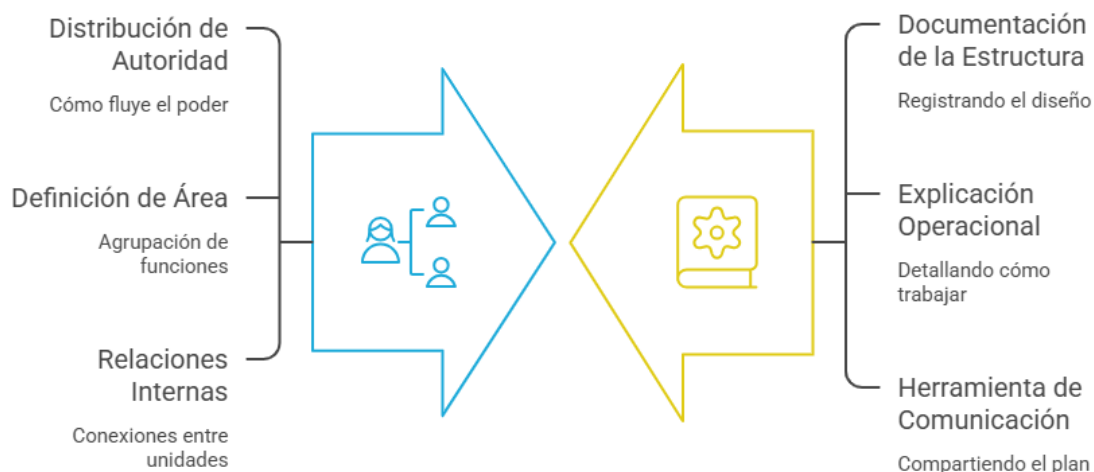
- **Estructura organizacional**

Define cómo se distribuye autoridad, áreas y relaciones internas.

- **Manual organizacional**

Documenta esa estructura y explica cómo debe operar.

Es decir que, tal como se aprecia en la siguiente imagen, la estructura es el diseño; el manual es uno de los instrumentos que permite ejecutarlo y comunicarlo.



*Figura 2: Diferencias entre estructura y manual*  
*Fuente: creación propia con uso de Napkin AI (Mendoza, 2026)*

### 8.1.1 Objetivos

Todo manual organizacional debe responder a propósitos concretos. Cuando se elabora solo para cumplir una exigencia formal, suele convertirse en un documento extenso que nadie consulta ni aplica. Por el contrario, cuando parte de necesidades reales de gestión, se transforma en un recurso útil para definir responsabilidades, asegurar uniformidad operativa, facilitar la inducción y capacitación, apoyar el control administrativo, preservar la continuidad institucional, promover la mejora continua y contribuir al cumplimiento normativo, especialmente en sectores regulados.

#### Objetivos principales

##### a) Claridad organizativa

Define responsabilidades, dependencias y funciones.

##### b) Uniformidad operativa

Permite que los procesos se ejecuten de forma consistente.

##### c) Inducción y capacitación

Facilita integración de nuevos colaboradores.

##### d) Control administrativo

Sirve como referencia para supervisión y auditoría.

##### e) Continuidad institucional

Reduce dependencia de personas específicas.

##### f) Mejora continua

Facilita detectar procesos obsoletos o innecesarios.

##### g) Cumplimiento normativo

Especialmente relevante en sectores regulados.

*Figura 3: Objetivos principales de un manual organizacional*  
*Fuente: creación propia (Mendoza, 2026)*

Desde esta perspectiva, Franklin (2014) destaca que los manuales administrativos apoyan la racionalización del trabajo y el mejor aprovechamiento de los recursos. Esta idea resulta fundamental porque muestra que la documentación no solo ordena información, sino que también impacta en la eficiencia organizacional. Cuando los procesos están claramente definidos y las funciones bien delimitadas, disminuyen los retrabajos, se optimiza el uso del tiempo y se facilita una asignación más coherente de responsabilidades y recursos.

### **Objetivos estratégicos adicionales**

En organizaciones modernas, los manuales también contribuyen a:

- Escalabilidad empresarial
- Expansión multisede
- Integración postfusión
- Certificaciones de calidad
- Digitalización de procesos

Estandarización es el establecimiento de criterios comunes para ejecutar actividades de manera uniforme y controlada.

### **Riesgos de no contar con manuales actualizados**

Cuando una organización opera sin documentación formal o con manuales obsoletos, aparecen con facilidad problemas como la duplicidad de tareas, las instrucciones contradictorias, la dependencia excesiva de personas clave, la capacitación lenta del personal nuevo, los errores repetitivos, la confusión de autoridad y la baja trazabilidad de las decisiones. Estas dificultades no solo afectan la eficiencia, sino también el clima de trabajo y la capacidad institucional para responder de manera coordinada ante situaciones rutinarias o imprevistas.

- Duplicidad de tareas
- Instrucciones contradictorias
- Dependencia excesiva de personas clave
- Capacitación lenta
- Errores repetitivos
- Confusión de autoridad
- Baja trazabilidad de decisiones

En relación con ello, Gibson et al. (2011) señalan que el comportamiento organizacional mejora cuando las personas comprenden con claridad las expectativas, las funciones y las reglas institucionales. Aplicado al tema de los manuales, esto significa que la formalización no solo ordena procesos, sino que también aporta seguridad de rol, reduce incertidumbre y favorece interacciones más coordinadas entre los miembros de la organización. Por tanto, documentar adecuadamente no es un acto meramente técnico, sino una condición que fortalece el desempeño colectivo.

### **8.1.2 Clasificación**

Existen diversos tipos de manuales según su finalidad y contenido, y cada uno responde a necesidades particulares de gestión. Algunos se orientan a describir la estructura y las relaciones jerárquicas; otros detallan funciones por cargo, procedimientos operativos, políticas de decisión, estándares de calidad o procesos de inducción. En organizaciones pequeñas puede ser suficiente un manual básico, mientras que en instituciones más complejas suele requerirse un sistema documental integral que articule varios de estos componentes.

#### a) Manual de organización

Describe estructura, organigrama, funciones generales y relaciones jerárquicas.

#### b) Manual de funciones

Detalla responsabilidades específicas por cargo o puesto.

#### c) Manual de procedimientos

Explica pasos secuenciales para ejecutar procesos.

#### d) Manual de políticas

Recoge criterios institucionales para toma de decisiones.

#### e) Manual de calidad

Integra estándares orientados a mejora continua y certificaciones.

#### f) Manual de inducción

Dirigido a personal nuevo: cultura, normas y estructura básica.

#### g) Manual integral

Combina varios elementos anteriores en un solo sistema documental.

Figura 4: Clasificación de manuales organizacionales

Fuente: creación propia (Mendoza, 2026)

En esta línea, Rodríguez Valencia (2011) explica que una documentación organizacional adecuada facilita los procesos de cambio y reorganización estructural. Esta apreciación permite entender que la clasificación de manuales no es un asunto puramente teórico, sino una decisión vinculada al grado de complejidad, madurez y transformación de cada organización. Contar con el tipo de manual apropiado contribuye a ordenar el cambio, comunicarlo con claridad y sostenerlo en el tiempo.

#### ¿Cuál conviene más?

Depende del tamaño y madurez de la organización.

#### Microempresa

Puede iniciar con manual simple de funciones básicas.

#### Empresa mediana

Requiere manual de organización y procedimientos.

#### Gran corporación

Necesita sistema integral con actualización permanente.

#### Sector público

Suele requerir manuales formales normativamente regulados.

Figura 5: Elección de manuales según el tipo de empresa

Fuente: creación propia (Mendoza, 2026)

### 8.1.3 Manuales de la organización

Más allá de la clasificación teórica, conviene comprender cómo se implementan realmente los manuales dentro de la empresa. Su elaboración exige un proceso ordenado que parte del diagnóstico documental, continúa con el levantamiento de procesos y funciones, avanza hacia una redacción técnica clara, se valida con los responsables involucrados y culmina con la aprobación formal, la socialización y la actualización periódica. Cada una de estas etapas es necesaria para que el manual refleje la operación real y no se convierta en un documento desconectado de la práctica institucional.

Para profundizar, te recomiendo este texto sobre manuales organizacionales, funciones documentales y formalización institucional.

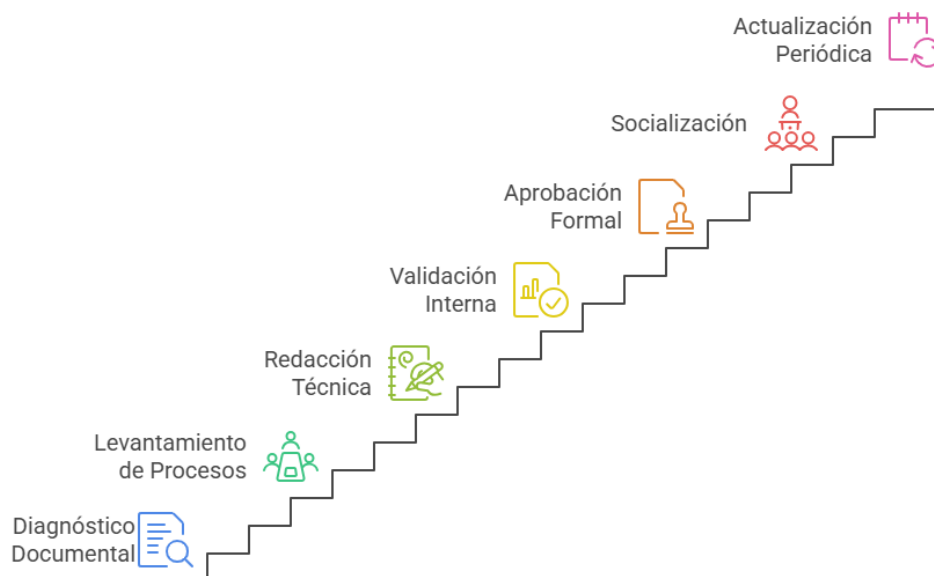
**Título del enlace relacionado:** Manuales administrativos y formalización organizacional

**Descripción del enlace relacionado:** Franklin, F. E. (2014). *Organización de empresas*, capítulo 4, pp. 200-207. Lectura sobre manuales organizacionales, funciones documentales y formalización institucional.

**Enlace:**

[https://bibliotecadigitalpuce.puce.elogim.com/auth/ip?intended\\_url=https://bibliotecadigital.puce.edu.ec/library/publication/organizacion-de-empresas-1744219805](https://bibliotecadigitalpuce.puce.elogim.com/auth/ip?intended_url=https://bibliotecadigital.puce.edu.ec/library/publication/organizacion-de-empresas-1744219805)

#### Etapas para desarrollar manuales organizacionales



*Figura 6: Etapas para el desarrollo de manuales organizacionales*

*Fuente: creación propia con uso de Napkin AI (Mendoza, 2026)*

Tal como se observa en la imagen previa, las etapas para el desarrollo de manuales organizacionales son:

#### **Paso 1: Diagnóstico documental**

Revisar qué existe y qué falta.

#### **Paso 2: Levantamiento de procesos y funciones**

Entrevistar responsables y observar operación real.

#### **Paso 3: Redacción técnica**

Escribir contenidos claros, precisos y aplicables.

#### **Paso 4: Validación interna**

Revisar con líderes y usuarios del proceso.

#### **Paso 5: Aprobación formal**

Emitir versión institucional oficial.

#### **Paso 6: Socialización**

Capacitar al personal.

#### **Paso 7: Actualización periódica**

Revisar cambios estructurales o normativos.

En coherencia con ello, Franklin (2014) indica que los manuales deben mantenerse vigentes para conservar su utilidad administrativa. Esto implica revisarlos de manera periódica frente a cambios estructurales, normativos, tecnológicos o estratégicos. Un manual desactualizado no solo pierde valor como guía institucional, sino que puede generar errores al transmitir orientaciones que ya no corresponden a la realidad de la organización.

#### **Errores frecuentes al elaborar manuales**

1. Copiar documentos genéricos de internet.
2. Redactar textos excesivamente legales y poco prácticos.
3. No involucrar usuarios reales del proceso.
4. No actualizar cambios estructurales.
5. Elaborarlos solo para auditoría.
6. Guardarlos sin capacitación interna.

#### **Manuales y transformación digital**

Actualmente muchas organizaciones migran de manuales impresos a plataformas digitales:

- Intranets corporativas
- Wikis internas
- Sistemas BPM
- Gestores documentales
- Manuales interactivos

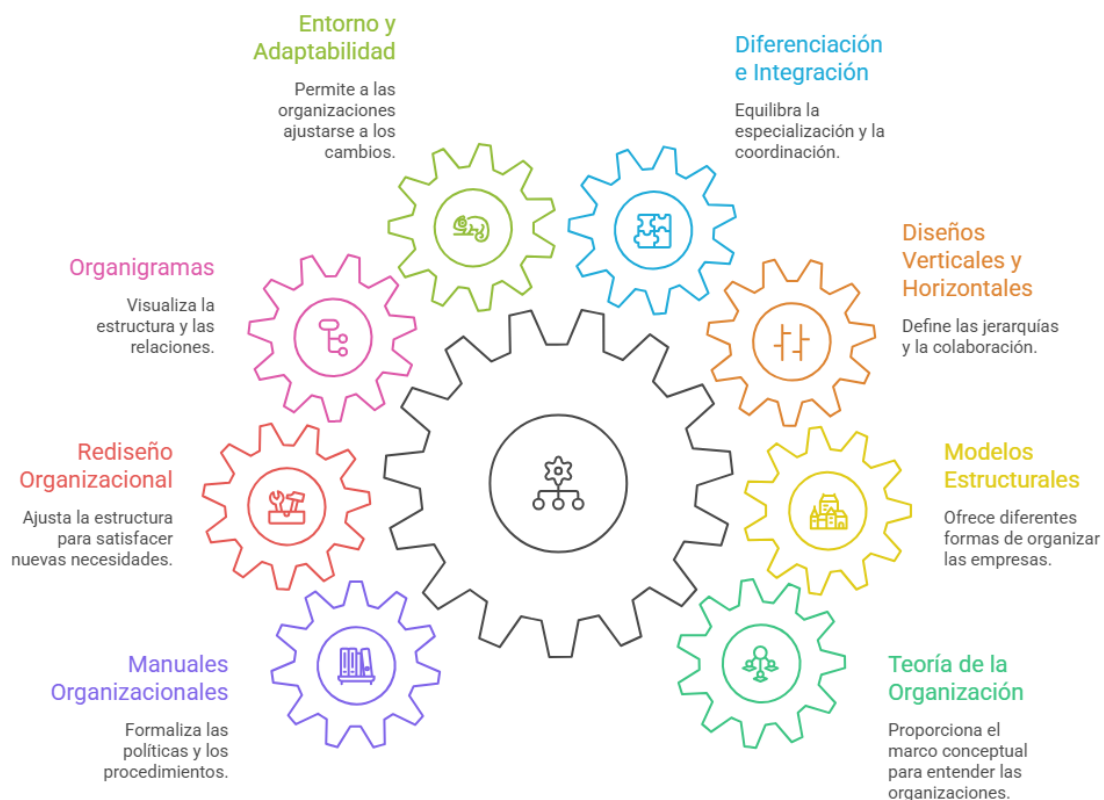
La transformación digital ha modificado también la manera en que los manuales se diseñan, consultan y actualizan. Hoy muchas organizaciones migran desde formatos impresos hacia intranets corporativas, wikis internas, sistemas BPM, gestores documentales o manuales interactivos. Este cambio mejora el acceso a la información, acelera la actualización de contenidos y fortalece la trazabilidad de las modificaciones, lo cual resulta especialmente útil en entornos dinámicos y multisede.

En concordancia con esta evolución, Marcelo-Moya et al. (2024) destacan que las estructuras modernas requieren documentación flexible y funcional para sostener la eficiencia organizacional. Esta idea refuerza que los manuales ya no pueden concebirse únicamente como documentos estáticos, sino como sistemas de información que deben acompañar la dinámica del cambio, la innovación y la necesidad de coordinación en contextos cada vez más complejos.

#### **Integración final del curso**

A lo largo de estas ocho semanas, como se puede observar también en la imagen a continuación, se revisaron fundamentos esenciales del diseño organizacional:

- Teoría de la organización
- Modelos estructurales
- Diseños verticales y horizontales
- Diferenciación e integración
- Entorno y adaptabilidad
- Organigramas
- Rediseño organizacional
- Manuales organizacionales



*Figura 7: Elementos interconectados de diseño y estructura organizacional*  
Fuente: creación propia con uso de Napkin AI (Mendoza, 2026)

Todos estos elementos se conectan entre sí de manera sistémica. La estructura define cómo se distribuyen la autoridad, las funciones y las relaciones internas; los organigramas ofrecen una representación gráfica de esa configuración; los manuales la formalizan y explican; el rediseño organizacional la ajusta frente a nuevas exigencias; y la adaptabilidad permite mantenerla pertinente en entornos cambiantes. Comprender esta articulación final es clave para reconocer que el diseño organizacional no depende de una sola herramienta, sino de la coherencia entre varias dimensiones de gestión.

En este marco, Daft (2015) sostiene que las organizaciones efectivas alinean estrategia, estructura y sistemas administrativos de forma coherente. Precisamente por ello, el manual organizacional representa una pieza integradora dentro del curso, ya que permite traducir el diseño estructural en criterios operativos comprensibles, sostenibles y evaluables. Su valor radica en hacer visible y aplicable la lógica interna de la organización.

El manual organizacional simboliza la madurez administrativa de una institución. Representa el paso desde la improvisación hacia la gestión profesional, desde la dependencia personal hacia la continuidad institucional, y desde la informalidad hacia procesos claros y replicables.



Cerrar este curso comprendiendo el valor de la formalización permite advertir que las organizaciones exitosas no se sostienen solo en buenas ideas o en el talento individual. También requieren estructuras claras, instrumentos de gestión pertinentes y capacidad permanente de mejora. En ese sentido, el manual organizacional simboliza una forma de madurez administrativa: expresa el paso de la improvisación hacia la gestión profesional, de la dependencia personal hacia la continuidad institucional y de la informalidad hacia procesos claros, compartidos y replicables.

Para profundizar, te recomiendo leer este texto que aborda sobre documentación estructural, organigramas y lineamientos administrativos.

**Título del enlace relacionado:** Manual organizacional y estructura formal

**Descripción del enlace relacionado:** Franklin, F. E. (2014). *Organización de empresas*, capítulo 4, pp. 108-152. Recurso complementario sobre documentación estructural, organigramas y lineamientos administrativos.

**Enlace:**

[https://bibliotecadigitalpuce.puce.elogim.com/auth/ip?intended\\_url=https://bibliotecadigital.puce.edu.ec/library/publication/organizacion-de-empresas-1744219805](https://bibliotecadigitalpuce.puce.elogim.com/auth/ip?intended_url=https://bibliotecadigital.puce.edu.ec/library/publication/organizacion-de-empresas-1744219805)

# RE FE REN CIAS

## Referencias

Daft, R. L. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning.

Franklin, F. E. (2014). *Organización de empresas* (4.ª ed.). McGraw-Hill.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. McGraw-Hill.

Marcelo-Moya, H., Molina-Vera, M. A., Muyulema-Sailema, E. C., & Moya-Rubio, L. E. (2024). Estructura orgánica y funcional de una organización. *Gestio Et Productio*, 6(1), 116–127.

Rodríguez Valencia, J. (2011). *Reorganización de la empresa: El cambio en la estructura organizacional*. Trillas.

## Definición de los términos citados en la Semana 8

**Formalización:** Grado en que funciones, normas y procedimientos están definidos explícitamente dentro de la organización.

**Estandarización:** Establecimiento de criterios comunes para ejecutar actividades de manera uniforme y consistente.

## Profundización Semana 8

### Título del recurso relacionado:

*Checklist* para validación de coherencia estructura–estrategia–manual

### Descripción del recurso

Este recurso presenta una lista de verificación práctica orientada a evaluar la coherencia entre la estructura organizacional, la estrategia institucional y el contenido del manual organizacional. Su propósito es facilitar el análisis crítico de si la organización realmente se



encuentra alineada con sus objetivos estratégicos y si sus documentos administrativos reflejan adecuadamente la operación real de la empresa.

**Enlace en caso de ser necesario:** Documento adjunto (recurso de profundización semana 8).



síguenos en:



[www.pucevirtual.puce.edu.ec](http://www.pucevirtual.puce.edu.ec)