

# 2

## ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

# RELACIÓN ENTRE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES, ORGANIGRAMA Y ESCALA SALARIAL

RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATION AND FUNCTIONS MANUAL,  
ORGANIZATION CHART AND SALARY SCALE

---

Fecha de recepción: 26-10-2022 | Fecha de aceptación: 01-12-2022

**Autor:**

**<sup>1</sup>M. Sc. Lic. Carlos Leonardo Ruiz Cuevas**

<sup>1</sup>Docente Facultad de Ciencias Económicas y Financieras Universidad Autónoma "Juan Misael Saracho".

Correspondencia del autor: [carlosruizcuevas86@gmail.com](mailto:carlosruizcuevas86@gmail.com)<sup>1</sup>,  
Tarija- Bolivia.



## RESUMEN

Las organizaciones surgen de la necesidad humana de cooperar y por ello las personas se han visto obligadas a cooperar para obtener sus fines personales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos quienes debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; de esta forma se eliminan las dificultades que ocasionan la impresión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

En este sentido, las organizaciones en su búsqueda permanente de competitividad adoptan herramientas y técnicas administrativas, que les permitan mejorar su gestión y alcanzar sus objetivos, pero ante la existencia de organizaciones que elaboran el organigrama, el manual de organización y funciones y escala salarial de manera excluyente y sin considerar la relación entre ellos, provocan confusión entre los trabajadores, conflictos internos, desorganización y por ende se toman malas decisiones.

Por ello, este artículo tiene por objetivo presentar el Manual de Organización y Funciones, el Organigrama y la Escala Salarial desde el punto de vista de la estrecha relación que existe entre ellos y su importancia al momento de conformar y/u organizar una empresa y no así realizar una explicación del procedimiento para su elaboración. En este sentido, el alcance abarca organizaciones registradas legalmente en el departamento de Tarija, con la correspondiente justificación, metodología y resultados obtenidos que serán presentados más adelante.

## ABSTRACT

Organizations arise from the human need to cooperate and therefore people have been forced to cooperate to obtain their personal ends. In most cases, this cooperation can be productive or less costly if there is an organizational structure designed in such a way that it is perfectly clear to all who must carry out a certain task and who is responsible for certain results; In this way, the difficulties that cause the impression in the assignment of responsibilities are eliminated and a communication and decision-making system that reflects and promotes the company's objectives is achieved.

In this sense, organizations in their permanent search for competitiveness adopt administrative tools and techniques that allow them to improve their management and achieve their objectives, but given the existence of organizations that prepare the organizational chart, the manual of organization and functions and salary scale of exclusive way and without considering the relationship between them, cause confusion among workers, internal conflicts, disorganization and therefore bad decisions are made.

For this reason, this article aims to present the Organization and Functions Manual, the Organizational Chart and the Salary Scale from the point of view of the close relationship that exists between them and their importance when forming and/or organizing a company and not thus make an explanation of the procedure for its preparation. In this sense, the scope covers organizations legally registered in the department of Tarija, with the corresponding justification, methodology and results obtained that will be presented later.

**Palabras Claves:** Manual de Organización y Funciones; Organigrama; Estructura; Escala salarial.

**Keywords:** Organization and Functions Manual; Organization chart; Structure; Salary scale.

## 1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación, se refiere a un análisis de la importancia que existe el relacionar el manual de organización y funciones con el organigrama y la escala salarial en el proceso de organización de la empresa, porque así se trate de un emprendimiento, una gran, mediana o pequeña empresa, de hecho, sin excepción, necesitan algún tipo de pauta organizativa.

Así como es importante definir la visión, misión y valores, los cuales son conceptos esenciales que orientan y dan rumbo a la empresa para la consecución de objetivos, también es importante conseguir mejores resultados con los recursos disponibles, disminuyendo los costos y mejorando los plazos de ejecución de actividades a través del trabajo productivo que generan los empleados y para ello, es importante contar con herramientas e instrumentos como un buen manual de organización de funciones, organigrama y una adecuada escala salarial, que reflejen una estructura organizativa eficaz.

Lamentablemente, muchas empresas no desarrollan el proceso organizacional como un sistema integrado, elaborando, aplicando, implementando y manejando estos documentos y herramientas de manera aislada, como si fueran excluyentes cuando en realidad son interdependientes.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

En el marco del método científico de investigación, el presente artículo se sustenta en la aplicación de los métodos deductivo e inductivo, desde una perspectiva de análisis cualitativo e interpretativo, sobre el tema específico referido al grado de relación e importancia entre el manual de organización de funciones con el organigrama y la escala salarial en el marco organizacional de una empresa, para lo cual se utilizaron una combinación de técnicas de uso creativo de fuentes como la observación directa, entrevistas abiertas, enfocadas y exploratorias, enmarcadas en experiencias de trabajo y consultoría en organizaciones de dominio público y privado

del departamento de Tarija, como así también la revisión sistemática de fuentes documentales secundarias como textos y documentos referidas a la temática objeto de estudio.

## 3. RESULTADOS

Entre los resultados obtenidos podemos indicar los siguientes:

- ⊕ Según FUNDEMPRESA, hasta Enero de la gestión 2021 existían 16.997 organizaciones registradas formalmente en el Departamento de Tarija (Tabla 1).

DEPARTAMENTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
LA PAZ	104,683	31,0%
SANTA CRUZ	99,471	29,4%
COCHABAMBA	57,528	17,0%
TARIJA	16,997	5,0%
ORURO	16,202	4,8%
POTOSI	14,820	4,4%
CHUQUISACA	13,832	4,1%
BENI	10,595	3,1%
PANDO	3,851	1,1%
TOTAL	337,979	100%

Tabla 1: Bolivia: Base Empresarial Vigente según departamento a Enero /2021 (En cantidad de empresas y porcentaje)

Fuente: FUNDEMPRESA

- ⊕ La tendencia de las organizaciones al momento de organizar, es primero elaborar el organigrama, luego el manual de organización y funciones y finalmente la escala salarial, en la mayoría de los casos desconociendo por completo la relación que debe existir entre ellos.
- ⊕ El organigrama no guarda relación con el manual de organización y funciones en cuanto a jerarquía y dependencia y tampoco con la escala salarial en cuanto a las especificaciones técnicas que exigen cada uno de los cargos para asignar los niveles salariales.

- El nivel salarial asignado en los cargos, en muchos casos no responde al grado de responsabilidad del mismo.
- Existen organigramas que no reflejan la realidad organizacional, por cuanto al estar mal diseñados, generan confusión en los trabajadores respecto a los niveles de autoridad y dependencia y en ejecutivos al momento de tomar decisiones.
- Se pueden identificar varias fallas en la elaboración de organigramas que obedecen a la incomprensión de la relación: organigrama – manual de organización y funciones – escala salarial, tales como:
  - Fallas de control interno
  - Departamentalización inadecuada
  - Falta de unidad de mando
  - Superposición de funciones
  - Relación de dependencia confusa
  - Situaciones de subordinación unitaria
  - Indefinición de los niveles
  - Confusión
  - Estructura desequilibrada
  - Alcance del control excesivamente amplió
  - Inadecuada asignación de niveles
  - Designación confusa de las funciones

## 4. DISCUSIÓN

Para abordar el tema, es necesario en primera instancia dar a conocer un breve marco conceptual de la temática objeto de estudio.

### 4.1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Es la versión detallada por escrito de la organización formal a través de la descripción de objetivos, funciones, autoridad, responsabilidad de los distin-

tos puestos de trabajo que componen su estructura. Llamado así porque incorpora entre otras cosas, las funciones a desempeñar por los empleados y organigramas (general y por áreas) de la organización.

#### 4.1.1. CONTENIDO:

- Antecedentes
- Legislación o base legal
- Atribuciones
- Estructura orgánica
- Organigrama
- Funciones
- Niveles jerárquicos
- Grados de autoridad y responsabilidad

#### 4.2. IMPORTANCIA:

El manual de organización y funciones es un documento importante en toda organización porque en el que se establecen de manera detallada las funciones, requisitos, relaciones, dependencia y coordinación de cada puesto de trabajo; por ello su implementación debería ser fundamental para que así cada trabajador tenga en claro lo que la empresa espera de él y todos contribuyan al logro de los objetivos planteados, a la organización minimizar conflictos entre las áreas interrelacionadas, dividiendo equitativamente el trabajo y definiendo responsabilidades, pero además de gran ayuda en la toma de decisiones en el proceso de administración de recursos humanos. Es un documento que debería estar disponible para los trabajadores.

#### 4.3. ORGANIGRAMA

El organigrama es la representación gráfica y simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización, en la que se indica y muestra en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas y niveles de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría. Es por lo tanto, la re-

presentación de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes. Organigrama es la denominación más común de este tipo de representación gráfica, pero también se lo conoce como: gráfica de organización, pirámide de cargos, diagrama de organización, diagrama de estructura.

El organigrama, es un elemento constitutivo del manual de organización y funciones. Este último incluye además, entre otras cosas, la descripción detallada de las funciones, tareas, responsabilidades y nivel de autoridad de cada puesto representado en el diagrama.

#### 4.3.1. VENTAJAS DE LOS ORGANIGRAMAS:

- A. Son una herramienta eficaz de comunicación y análisis.
- B. Permiten localizar con mayor rapidez incoherencias, errores, cuellos de botellas, tendencias, etc., en los hechos que se presentan.
- C. Son adecuados para la representación de relaciones complejas.
- D. Permiten una comparación más fácil entre dos o más sistemas.
- E. Son más fáciles de actualizar.
- F. Suelen estar menos expuestos a interpretaciones diversas.

Como herramienta de comunicación el diagrama de estructura puede ser ventajosamente utilizado para:

- Informar a los miembros de la organización la posición relativa que ocupan y la relación que tienen con el resto de la estructura.
- Proveer un cuadro global de la estructura.
- Facilitar a las personas que se incorporan a la organización la toma de contacto con la estructura de la misma.
- Facilitar la comprensión a cerca de las posibilidades que tiene cada persona de ascender a otras posiciones de la estructura organizativa.

- Informar a terceros interesados en la organización como se encuentra estructurada la misma entre los terceros interesados se pide mencionar a instituciones bancarias y financieras, proveedores, accionistas, deudores y consultores.

Como herramienta de análisis el diagrama permite detectar fallas de estructuración, ya sea a través de su observación como así también de las dificultades de diseño que se presenten. Algunas de las situaciones más importantes que pueden ser detectadas son:

- A. Fallas de control interno: Cuando un cargo tiene asignadas funciones incompatibles desde el punto de vista del control interno.
- B. Departamentalización inadecuada: Cuando a un cargo le han sido asignadas funciones heterogéneas de manera tal que afectan contra los criterios de departamentalización.
- C. Falta de unidad de mando: Cuando dos o más personas supervisan un mismo cargo.
- D. Superposición de funciones: Cuando dos o más cargos tienen asignada responsabilidad por el cumplimiento de igual o similar función.
- E. Relación de dependencia confusa: Cuando no está claramente determinada la relación de autoridad con que un cargo o persona está vinculado a los otros cargos o personas de la organización.
- F. Situaciones de subordinación unitaria: Cuando de un cargo depende un único subordinado del cual a su vez dependen uno o varios cargos ("uno sobre uno").
- G. Indefinición de los niveles: A los cuales pertenece el cargo, o sea cuando no está clara la posición relativa que el cargo tienen jerarquía, remuneración, etc.
- H. Confusión: Sobre el tipo de autoridad que se le ha asignado al cargo: lineal, asesora, funcional.
- I. Estructura desequilibrada: Cuando un área tiene exceso de niveles o personas con respecto a otra área.

- J. Alcance del control excesivamente amplió: Cuando a un cargo se le asigna un mayor número de subordinados de los que puede supervisar eficazmente.
- K. Inadecuada asignación de niveles: Cuando una posición tiene asignado un nivel no acorde con los niveles relativos que ocupan los otros cargos de la organización.
- L. Designación confusa de las funciones: Categorías o nombres de los cargos.

#### 4.4. ESTRUCTURA

Se entiende por "estructura", a la forma adoptada por una organización, es decir, a la manera en que están dispuestas y relacionadas sus partes.

#### 4.5. ESCALA SALARIAL

La escala salarial también llamada escala de remuneraciones o categorías, sirve para poder diferenciar la jerarquía, grado de responsabilidad, experiencia y calificación del trabajador en proporción al monto o salario otorgado.

Se define «Categoría» como un nivel de sueldo o salario dentro de una determinada escala salarial que jerarquiza la experiencia, responsabilidad y calificación de trabajo.

Las escalas salariales deben contener la siguiente información:

- A. Encabezado: Código y nombre de la Entidad – Fuente(s) de Financiamiento – Organismo(s) Financiador(es), si hubieren
- B. Categoría: Es el ordenamiento jerárquico de la estructura organizacional, que se clasifica en:
  - ⊕ Superior: Comprende puestos que se encuentran en la cúspide de la entidad.
  - ⊕ Ejecutiva: Comprende puestos de cabeza de Área y Unidades Organizacionales
  - ⊕ Operativa: Comprende puestos que desarrollan funciones especializadas y trabajo operativo, en la que se encuentran profesionales, técnicos-administrativos, auxiliares y personal de servicio.

CATEGORIA	NIVEL SALARIAL	DENOMINACION DEL PUESTO	N° DE ITEMS	SUELDO O HABER MENSUAL
SUPERIOR	1	DIRECTOS GENERAL EJECUTIVO	1	18,657,00
EJECUTIVO	2	GERENTE	3	17,746,00
	3	JEFE DE AREA/ASESOR	9	16,480,00
OPERATIVO	4	RESPONSABLE I	1	12,967,00
	5	PROFESIONAL I / RESPONSABLE II	2	12,174,00
	6	PROFESIONAL II	9	11,524,00
	7	PROFESIONAL III	6	10,083,00
	8	ADMINISTRATIVO I / TECNICO VI	1	6,235,00
	9	ADMINISTRATIVO II	1	5,494,00
	10	ADMINISTRATIVO III	2	5,198,00

Tabla 2: Escala Salarial

Fuente: <https://www.insumosbolivia.gob.bo/transparencia/administrativo/escala-salarial>

#### 4.6. RELACIÓN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES, ORGANIGRAMA Y ESCALA SALARIAL.

En todo proceso de organización de una empresa, sea al momento de inicio de actividades o durante su funcionamiento y sea del tipo que fuere, siempre se deben considerar tres documentos o herramientas que van de la mano: El Manual de Organización de Funciones, Organigrama y la Escala Salarial.

Para la correcta interpretación y análisis organizacional, el primer paso es elaborar el Manual de Funciones especificando y detallando para cada cargo las funciones a desempeñar, nivel de autoridad, subordinación y dependencia, responsabilidad, objetivo del cargo y requisitos, entre otros, para que en base a ello, se proceda a elaborar el organigrama general y por departamentos, para que sean incorporados en un solo documento y adquiera el nombre de Manual de Organización y Funciones.

Se sigue este orden, porque primero es necesario conocer con exactitud qué es lo que cada persona debe hacer en la empresa, es decir qué funciones tendrán que cumplir en cada cargo, para recién poder establecer cuántas personas y qué perfil de profesional o trabajador necesita la empresa en función al grado de responsabilidad que asumirá en el cargo. Para hacerlo más sencillo, si comparamos este proceso con la construcción de algo, como un edificio por ejemplo, primero el ingeniero a cargo debe saber qué funciones y tareas desempeñará cada uno de los capataces y albañiles (trabajadores) en la obra para poder determinar cuántos va a contratar, es obvio pensar, que no se debe contratar sin antes saber qué trabajo van a desempeñar en la

NIVEL SALARIAL	H. BÁSICO MENSUAL	DENOMINACIÓN	REQUISITOS MÍNIMOS	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
1	18.657	Director General Ejecutivo	Profesional con título en provisión nacional, con 10 años de experiencia en el ejercicio de la profesión. Experiencia mínima de 5 años en cargos de dirección. Título de especialidad en Dirección de Empresas a nivel de maestría. Contratado mediante convocatoria pública a concurso de méritos y examen de competencia. Preferentemente Administrador de Empresas	Responsable máximo de la toma de decisiones y gestión de la empresa
4	12.967	Responsable I	Profesional con título a en Provisión Nacional a nivel licenciatura. Experiencia mínima 3 años en el ejercicio de la profesión. Capacidad en dirección, coordinación y comunicación de equipos de trabajo.	Responsable de su unidad y de las unidades zonales

obra. Una vez definidas las funciones, se aplica la escala salarial vigente en la empresa, cuya estructura debe tener requisitos mínimos similar al que se presenta en la Tabla 3, para que en función a ello, se determine el grado de responsabilidad, la jerarquía respectiva y se le asigne el nivel que corresponde. Si no se cuenta con la estructura de niveles salariales, difícilmente se tomarán decisiones acertadas por cuanto no existe un respaldo formal y escrito que justifique el sueldo asignado a cada uno de los trabajadores.

**Tabla 3: Ejemplo Estructura de Niveles Salariales Para Aplicación de Escala Salarial**

**Fuente: Elaboración propia**

Por otro lado, ante el desconocimiento o mala interpretación de los organigramas, muchas organizaciones cometen errores al no comprenden que cuando se aumenta (por cualquier razón) el sueldo a un trabajador, si el nuevo salario no está establecido dentro de la escala, ocurre que se está distorsionando la misma, de tal manera que eso implica tener que crear un nuevo nivel salarial por el incremento o cambio realizado, ya que el nuevo nivel no responde a la estructura organizativa actual, ni está en correspondencia de las funciones establecidas en el manual de funciones, ni con los requisitos establecidos en la escala para la contratación o asignación de niveles en función al grado de responsabilidad. Por tanto, al no existir ese nuevo nivel en la estructura, genera desorganización y confusión en la estructura organizacional respecto al organigrama, la jerarquía, el nivel de autoridad, subordinación y dependencia.

Es de suponer que las personas que detentan un mismo nivel salarial, como por ejemplo en el cargo Gerentes de Área, todos deberían percibir similar salario, porque así lo indica la escala en el marco de los requisitos es-



tablecidos para ese nivel, porque en el organigrama se representan todos a un mismo nivel (horizontal) manteniendo su jerarquía, autoridad, subordinación y dependencia y porque las funciones asignadas en el manual de organización y funciones en este caso, apuntan a un mismo grado de responsabilidad. Es por ello, que no es posible realizar un análisis organizacional aislado obviando alguno de estos aspectos, sino que obedece a un análisis integral y conjunto.

## 5. BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

- 🔖 Brume Gonzales, M.J. (2019). Estructura Organizacional. Editorial Institución Universitaria Itsa. Colombia.
- 🔖 Franklin, E. y Gómez, G. (1995). Organización y Métodos. Editorial Mc Graw Hill. México.
- 🔖 Stephen, R. (2009). Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson. México.
- 🔖 Rodríguez, J. (2012). Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos. Editores Cengage Learning S.A.. México.
- 🔖 Mintzberg, H. (2000). Diseño de Organizaciones Efectivas. Editorial El Ateneo. Argentina.
- 🔖 Secretaría de Relaciones Exteriores. Enero de 2005. Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización. [https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia\\_elab\\_manu\\_org.pdf](https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_org.pdf)

