

**Development of the organizational structure and manual of functions for  
the company kronos laboratorios cia. ltda., located in the city of  
Guayaquil**

**Desarrollo de la estructura organizativa y manual de funciones para la  
empresa kronos laboratorios cia. ltda., ubicada en la ciudad de Guayaquil**

**Autores:**

Mercado-Camba, Alejandro Álvaro

UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR

Licenciado

Duran – Ecuador

 [aamercadoc@ube.edu.ec](mailto:aamercadoc@ube.edu.ec)

 <https://orcid.org/0009-0006-1453-6676>

Ortega-Yagual, Freddy Orlando

UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR

Licenciado

Duran – Ecuador

 [foortegay@ube.edu.ec](mailto:foortegay@ube.edu.ec)

 <https://orcid.org/0009-0004-3058-1376>

Dra. Zúñiga- Delgado, Mireya Stefania, Ph.D.

UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR


Docente Tutor del área

Duran – Ecuador

 [mszuniqad@ube.edu.ec](mailto:mszuniqad@ube.edu.ec)

 <https://orcid.org/0000-0002-4458-5771>

Fechas de recepción: 01-MAR-2024 aceptación: 01-ABR-2024 publicación: 15-JUN-2024

 <https://orcid.org/0000-0002-8695-5005>  
<http://mqrinvestigat.com/>



## Resumen

La presente investigación tiene como propósito el desarrollo de la estructura organizativa y el manual de funciones para la empresa KRONOS LABORATORIOS CIA. LTDA., propendiendo a mejorar el desempeño de los trabajadores en la empresa. El método de investigación aplicado es el deductivo, ya que este permite analizar los efectos que ha tenido para la empresa KRONOS LABORATORIOS CIA. LTDA.

No disponer de una estructura y un manual de funciones partiendo de hechos generales a los particulares. Los resultados obtenidos constituyen una estructura organizativa que representa de manera formal la división de responsabilidades, funciones y autoridad; y, el manual de funciones, como documento de apoyo y consulta de todas las actividades asignadas a cada cargo de la empresa orientando un desempeño eficiente y eficaz.

**Palabras claves:** estructura organizativa; manual de funciones; diagnóstico organizacional; jerarquización; departamentalización; formalización

## Abstract

The purpose of this research is the development of the organizational structure and the manual of functions for the company KRONOS LABORATORIOS CIA. LTDA., tending to improve the performance of workers in the company. The research method applied is the deductive one, since it allows the analysis of the effects it has had for the company KRONOS LABORATORIOS CIA. LTDA.

Not having a structure and a manual of functions based on general facts to particulars. The results obtained constitute an organizational structure that formally represents the division of responsibilities, functions, as a document to support and consult all the activities assigned to each position in the company, guiding efficient and effective performance.

**Keywords:** Organizational structure; functions manual; organizational diagnosis; hierarchization; departmentalization; formalization



## Introducción

Este aporte científico se realiza en la empresa KRONOS LABORATORIOS CIA. LTDA., ubicada en la ciudad de Guayaquil. La organización pertenece al sector terciario y se dedica a la fabricación de medicamentos de consumo humano sus actividades económicas desde sus inicios con el mismo nombre KRONOS LABORATORIOS CIA. LTDA hace 45 años.

En la investigación se recolecta información por medio de la descripción de los acontecimientos observados en la empresa y por la revisión de documentos como libros, revistas, tesis y otros. El método deductivo es el idóneo para el trabajo ya que este permite un análisis que parte de lo general a lo particular sobre los efectos que genera a la empresa no disponer de una estructura y un manual de funciones.

El diagnóstico funcional se realiza con el objetivo de analizar internamente a la empresa y así poder identificar cuáles son los factores críticos y de éxito presentes en el Área Administrativa-Financiera y en el Área Comercial y de Proyectos. De los factores críticos se evalúan las causas y efectos que ocasionan dichas debilidades y posteriormente se establecen las acciones adecuadas para fortalecerlas.

El organigrama propuesto se desarrolla en base a un análisis organizacional de factores como la especialización, división del trabajo, cadena de mando, centralización y formalización; estos resultados permiten determinar los ajustes de mejora para la nueva estructura organizacional. El manual de funciones es desarrollado en base a las entrevistas realizadas al personal de la empresa y las fichas de descripción y análisis de cargos.

### Epistemología del estudio

En la epistemología del estudio se determinan las partes fundamentales que según Mintzberg deben ser consideradas en la elaboración de una estructura organizativa, se plantea y formula el problema que se ha observado en la empresa objeto de estudio; además, se exponen los objetivos que se desea alcanzar, y otros aspectos que detallan el camino que seguirá este aporte científico.

Todas las organizaciones, independientemente de su tipo, campo de actividad o ambos, necesitan un marco de acción. Este marco está formado por la estructura organizacional, que no es más que una división ordenada y sistemática de sus unidades". (Franklin



Fincowsky, 2009). Las organizaciones representan la estructura organizativa mediante un gráfico llamado organigrama, este facilita la difusión y socialización con los empleados, así como en la comunidad a la cual pertenece.

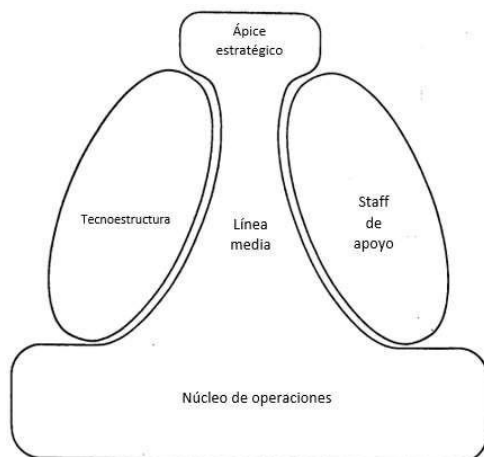
Las organizaciones juegan un papel importante en el desarrollo de un país y buscan cumplir con determinados objetivos y que, mediante los bienes o servicios que ofrecen, la sociedad alcance la satisfacción de las necesidades. “Para poder entender cómo se estructuran las organizaciones, tenemos que entender en primer lugar cómo funcionan, conociendo sus partes constitutivas, las funciones que desempeña cada una de ellas y la forma en que se relacionan entre sí dichas funciones” (Mintzberg, 2005).

Se requiere que la estructura organizativa detalle con precisión a cada una de las unidades administrativas y la manera como estas se relacionan entre sí, la transmisión y comprensión deber ser lo más sencilla posible para no crear confusión en los directivos ni en los empleados. Las figuras y líneas empleadas en la elaboración deben contar con uniformidad en el trazo y se recomienda que la estructura sea actualizada conforme la empresa lo requiera.

Las empresas pueden basar la estructura organizativa en las cinco partes fundamentales de la organización según Mintzberg lo que ocasiona que los organigramas cuenten con similitudes, pero nunca serán exactamente iguales ya que cada una presenta características propias que la diferencian de otras. Estas diferencias radican principalmente en que las empresas se componen de seres humanos, los mismos que perciben y reaccionen de diferente manera a situaciones semejantes.

### Figura 1

#### *Cinco Partes Fundamentales de la Organización*



**Fuente:** (Mintzberg, 2005)



El Ápice Estratégico constituye la autoridad máxima de toda organización, comúnmente se compone por la gerencia general y/o la junta general de accionistas, en la estructura es un elemento estratégico porque las decisiones que tomen afectan a toda la organización. Las personas que ocupan estos cargos son los responsables de la planeación, organización, dirección y control de los miembros de la organización además de asignar funciones, responsabilidades y recursos.

El Staff de apoyo es un elemento que es incluido por las organizaciones que tienen la necesidad de contratar personal que se dediquen a ofrecer servicios de apoyo o asesoramiento, dichas personas cumplen con funciones específicas e importantes, pero no pertenecen a la nómina. Los ejemplos más comunes son los auditores externos, guardias, abogados, servicio de limpieza, servicio de Courier, servicio de publicidad, entre otros.

La Tecnoestructura es el elemento humano de la organización que se compone de aquellos colaboradores que se encargan de facilitar y mejorar la funcionalidad de las otras áreas de la organización, esto se logra mediante la aplicación de sus conocimientos especializados y que van acorde a los requerimientos del mercado. En este grupo se puede mencionar a los capacitadores, analistas, técnicos de sistemas, entre otros.

La línea media se compone principalmente por personas que cumplen actividades de subdirecciones o subgerencias. Se conocen como los niveles medios o tácticos en la estructura de la organización, representan la conexión existente entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones, permiten que la información circule adecuadamente, además, brindan un valioso apoyo en el control del cumplimiento de actividades.

En la mayoría de las empresas a nivel mundial, el núcleo de operaciones es el grupo que se encuentra representado por un número más amplio de personas, es un elemento fundamental en la organización porque son ellos quienes realizan las actividades económicas esenciales ya sea la producción de un bien o el ofrecimiento de un servicio. Aquí se encuentran por ejemplo los operarios de maquinaria, vendedores, entre otros.

Para que las empresas funcionen adecuadamente se requiere de varias herramientas y recursos entre los cuales se puede mencionar a los manuales. “Los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación para registrar y transmitir de manera ordenada y sistemática tanto la información sobre una organización como las instrucciones e indicaciones que necesita para realizar mejor sus tareas”. (Franklin Fincowsky, 2009)

La implementación de los manuales administrativos es importante porque constituyen una herramienta eficiente a la hora de compartir información, asignar funciones y responsabilidades a los trabajadores de las empresas. Además, permite mejorar la utilización de recursos (humanos, tecnológicos, económicos, entre otros), reducir los tiempos empleados en cada actividad, evitar tiempos muertos y ayuda en los procesos de selección de personal.

Existen varios tipos de manuales que orientan a los empleados y permiten que estos trabajen en favor de alcanzar los objetivos y metas empresariales. “Los manuales de funciones constituyen medios valiosos para la comunicación, y fueron concebidos dentro del campo de la administración para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización y funcionamiento de una empresa” (Pinto Ramos, 2012).

La empresa Kronos Laboratorios Cía Ltda., en 1977 inició sus actividades con veinte personas, con el pasar de los años se ha visto en la necesidad de contratar personal hasta llegar a la cantidad actual de ciento veinte colaboradores. El crecimiento continuo permite presenciar las dificultades que conlleva la carencia de departamentos, funciones y responsabilidades debidamente estructurados e identificados, ya que esto genera duplicidad de ciertas actividades y el desconocimiento de otras.

Al no encontrarse especificadas las tareas no se puede determinar responsabilidades y, por ende, la comunicación ente departamentos es deficiente. No se encuentran identificados los canales de comunicación que deben seguir los miembros de la empresa, lo que genera una mala interpretación de la información que provoca errores en el desarrollo de las actividades. Los trabajadores no identifican con exactitud a su jefe inmediato, dando como resultado confusión de instrucciones.

No contar con una estructura y un manual de funciones afecta a la organización en varios aspectos, uno de ellos es la gestión de cobranzas a clientes. Esta debería estar a cargo del ejecutivo comercial que conoce sobre la cartera que maneja la empresa, sin embargo, actualmente es desarrollado por la persona encargada de la recepción. La escasa comunicación entre el departamento comercial y el financiero dificulta el seguimiento que este último debe dar al cobro de comisiones.

Planteamos los siguientes objetivos:

- Establecer la epistemología del estudio de la empresa Kronos Laboratorios Cía Ltda.
- Desarrollar el diagnóstico organizacional de la empresa Kronos Laboratorios Cía Ltda.
- Proponer una estructura organizativa y un manual de funciones para la empresa



Kronos Laboratorios Cía Ltda.

## **Diseño de la Estructura Organizacional: Autoridad, Control, Especialización y Coordinación**

“La autoridad es el poder para hacer a las personas responsables de sus acciones y para influir directamente en lo que hacen y cómo lo hacen” (Jones, 2008). Para diseñar la estructura organizativa de una empresa se requiere que cada persona conozca las responsabilidades, funciones a su cargo y el nivel de autoridad que estas le otorgan; la cantidad de funciones y autoridad que cada persona posee determina la jerarquía presente en la organización.

Uno de los propósitos que tiene el diseño de la estructura organizativa es diferenciar los niveles jerárquicos de la organización y de esta manera facilitar el cumplimiento de actividades. La relación existente entre la jerarquía y la autoridad es directamente proporcional, es decir, mientras mayor es la autoridad que posee una persona más alta es la ubicación de la unidad administrativa en la estructura de la empresa y a la vez que reduce la autoridad la ubicación va descendiendo.

Conforme la organización se vuelve más competitiva y gana presencia en el mercado se generan nuevas necesidades, las mismas que por lo general se satisfacen con la contratación de nuevo personal. Estas contrataciones pueden dar como resultado el aumento de niveles jerárquicos con el propósito de evitar que en la organización se presenten problemas con el control de las actividades desarrolladas por los colaboradores.

“La función de control ayuda a los administradores a detectar los caminos que están afectando a los productos y servicios de su organización y les permite controlar las consiguientes oportunidades o amenazas” (Stoner, 1994). El mercado, la tecnología, los proveedores, los competidores, los clientes e incluso los mismos empleados se encuentran en un constante e inevitable cambio y el control permite que una organización no deje de ser competitiva.

El control consiste en la potestad que se otorga a determinada persona para realizar el seguimiento a las funciones que han sido asignadas al personal a cargo y es importante que se lleve a cabo de manera personalizada ya que permite una interacción más directa entre los diferentes niveles de la organización. Sin embargo, esto no significa que se deban crear desordenadamente nuevos niveles, esto es muy probable que se generen problemas sobre todo en la comunicación.

Los problemas de comunicación son muy frecuentes en las organizaciones que han





excedido los niveles jerárquicos necesarios para un eficiente funcionamiento. La comunicación es uno de los pilares fundamentales para que toda organización cumpla con las metas y objetivos, mientras mayor sea la cantidad de líneas medias existente entre el nivel estratégico y el operativo mayor es el tiempo que tarda en llegar la información y en cumplirse las indicaciones.

“La especialización del trabajo consiste en la asignación de las diversas tareas de un determinado proceso productivo y las actividades que de él se derivan a diferentes personas o grupos de trabajo en función de sus características, habilidades o recursos”. (Sánchez Galán, 2017). Tomando en cuenta la especialización se consiguen niveles jerárquicos más eficientes que dan como resultado la reducción de costos y tiempos de ejecución de cada actividad.

Las organizaciones trabajan para conseguir una ventaja competitiva sobre sus competidores y la estructura organizativa que se diseña en base a la especialización se caracteriza por contar con profesionales que disponen de experiencias y conocimientos valiosos en áreas y actividades determinadas, las personas que cuentan con esta capacidad gozan de estabilidad laboral ya que por su grado de especialización se vuelven de difícil reemplazo en la organización.

La coordinación es el cuarto punto que debe ser tomado en cuenta al instante de diseñar una estructura y consiste en una sincronización armónica de las funciones asignadas al personal. “La función que tiene la coordinación es lograr la combinación y unidad de esfuerzos que existen en un grupo social” (Ramón Escobar, 2013). Para que una empresa alcance eficazmente los objetivos planteados, es necesario una correcta coordinación de las actividades del personal que en ella labora.

El trabajo que desempeña cada área administrativa requiere estar coordinada de manera interna y externa, el primer caso se da cuando la persona encargada del área sincroniza las actividades de todas las unidades que tiene a cargo y el segundo se presenta en el momento que la ejecución de determinado proceso depende de dos o más áreas de la organización y estas requieren de coordinación para trabajar de manera correcta y evitar el surgimiento de errores.

La organización necesita de un proceso adecuado de comunicación, tanto formal como informal, para que la coordinación sea adecuada; la comunicación informal se visualiza cuando las personas por afinidad establecen una conversación espontánea y unifican funciones, mientras que la comunicación formal es aplicada cuando una persona hace uso del nivel de autoridad que posee y lo emplea para coordinar y vigilar que sus indicaciones



se cumplan.

### **Manuales Administrativos**

Según (Rodríguez, 2002) Los manuales administrativos son un instrumento de ayuda en las organizaciones al momento de ejecutar las funciones de cada área, conocer las responsabilidades y políticas de cada uno. Es un respaldo en la mejora de los procesos y comunicación de las diferentes áreas, es una guía para el personal y contribuye a alcanzar los objetivos de la organización.

“Los manuales administrativos son necesarios debido a la complejidad de las estructuras organizacionales, la escala de sus operaciones, los recursos con los que cuentan, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la implementación de tecnología”. (Franklin Fincowsky, 2009). La implementación de los manuales administrativos es importante porque constituyen una herramienta eficiente al momento de compartir información, asignar funciones y responsabilidades.

Los manuales permiten que el nuevo personal contratado por la organización disponga de una herramienta accesible y clara que le proporcione instrucciones sobre las tareas a cargo. A pesar de los beneficios que otorgan, son muy pocas las organizaciones que dedican tiempo y esfuerzos para implementar cualquiera de los diferentes manuales administrativos, en razón que creen que el diseño es de una complejidad alta y el costo es excesivo.

### **Manuales de Organización**

“Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Si es apropiado para un campo en particular, incluya una descripción del trabajo; Opcionalmente, pueden presentar un directorio de organizaciones. (Franklin Fincowsky, 2009). A este documento lo compone información ordenada y sistemática.

Los manuales de organización contienen información detallada y precisa sobre la organización, es decir, este manual constituye una carta de presentación para un departamento específico o una organización en general, brinda una visión amplia de la unidad donde es aplicada, permite ahorrar los recursos y esfuerzos que son usados en las actividades de integración al personal nuevo. Es necesario que se actualice de manera inmediata cuando existan cambios aprobados.

### **Manual de Funciones**



“Constituyen medios valiosos para la comunicación, y fueron concebidos dentro del campo de la administración para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización y funcionamiento de una empresa, así como la de las unidades administrativas” (Pinto Ramos, 2012). Este manual permite la orientación de los empleados en relación con tareas, funciones y responsabilidades propias de su cargo.

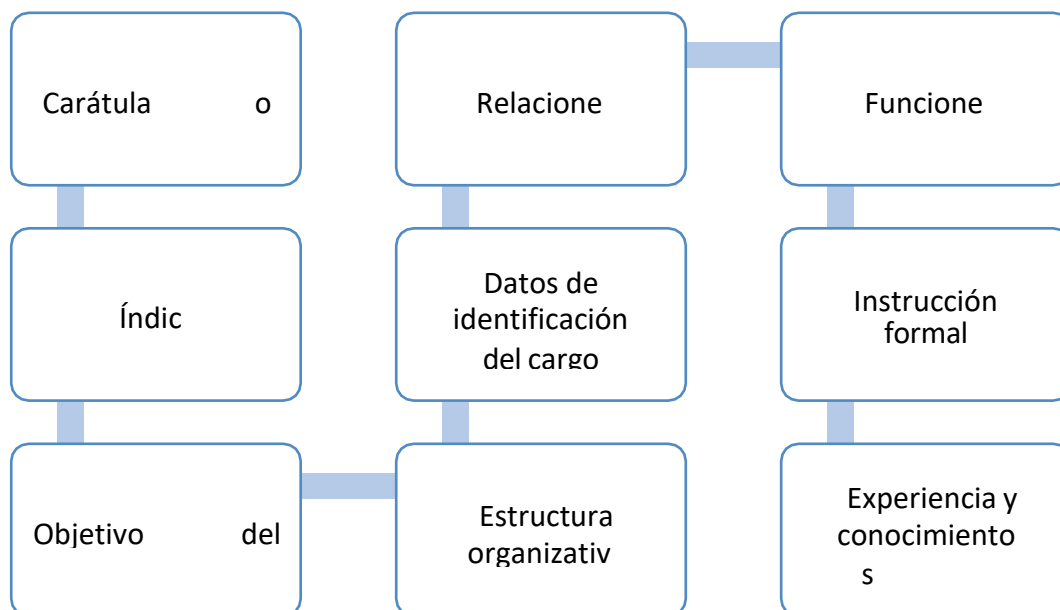
El manual de funciones es importante para las empresas porque asigna de manera precisa las funciones, responsabilidades y recursos necesarios para cada uno de los colaboradores. Logra que estos desempeñen un buen papel en los diferentes departamentos que componen a la organización y evita el desconocimiento, omisión o duplicidad de tareas. Permite que, en el cumplimiento de objetivos, el uso de tiempo, esfuerzo y recursos sean eficientes.

### Estructura del Manual de Funciones

La estructura que se utiliza en el manual de funciones puede variar para cada organización, esto ocurre porque estas no son idénticas y deben acoplarlo a las necesidades que presenten, a pesar de ello todos los manuales deben contar como mínimo con una portada y el objetivo de la elaboración de este. En la Figura 10 se presenta la estructura del manual de funciones que se considera adecuado para ser aplicado en la empresa objeto de estudio.

**Figura 2**

*Estructura del Manual de Funciones*



**Elaborado por:** Autores.

Con la implementación del manual de funciones acorde al giro del negocio que maneja la empresa KRONOS LABORATORIOS LTDA, y que este a su vez abarque todos los cargos presentes en la organización, este manual sera proporcionado como guía y apoyo para los empleados, razón por la cual, debe contener información clara y precisa sobre las funciones a cargo de cada uno, al contar con este documento la empresa reducirá tiempo y recursos en la capacitación de nuevo personal.

Este manual de funciones nos ayudara a: analizar la estructura organizativa de la empresa mediante matrices de especialización, división del trabajo, cadena de mando, centralización y formalización ya que tiene como propósito mejorar el desempeño del personal que labora en la organización.

De esta manera impulsara a la empresa a enfocarse hacia la gestión administrativa, el rendimiento financiero y el posicionamiento del mercado, con el fin que el área administrativa y el área comercial trabajen en el desarrollo de estrategias e indicadores que cuantifiquen los resultados obtenidos.

### **Metodología.**

Consiste en identificar el tipo de estudio, las fuentes de información (primarias y secundarias), el tipo de análisis (cuantitativo y cualitativo); además se selecciona el método de investigación, las técnicas de recolección de información, tipo de cuestionario y herramientas para el análisis de resultados. A continuación, se expone la metodología a ser utilizada en la presente investigación.

### **Tipo de Estudio**

La recolección de información para el actual trabajo de investigación se basa en un enfoque cualitativo, principalmente por medio de un estudio descriptivo y documental. El estudio descriptivo, se encarga de describir los sucesos que se presentan actualmente en la empresa a raíz de no contar con una estructura organizativa y un manual de funciones. La segunda consiste en una revisión del contenido existente en libros, revistas, páginas de internet, tesis, entre otros.

### **Método de Investigación**



El método aplicado en la investigación es el deductivo, ya que este permite analizar los efectos que ha tenido para la empresa Kronos Laboratorios Cía Ltda., no disponer de una estructura y un manual de funciones partiendo de hechos generales a los particulares. La información recopilada proviene de entrevistas con los miembros de las diferentes áreas de la empresa.

### **Tipo y Diseño de Cuestionario**

El cuestionario utilizado en este aporte científico está constituido por preguntas cerradas, el cuestionario se compone de cinco interrogaciones con las que se busca recolectar información de utilidad para el desarrollo de la estructura organizativa y el manual de funciones para la empresa Kronos Laboratorios Cía Ltda.

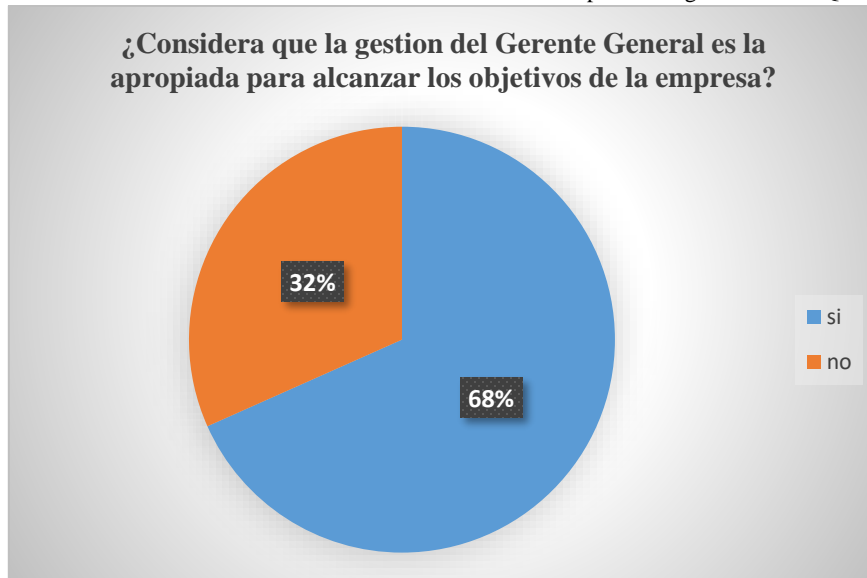
## **Resultados**

**Pregunta 1.- ¿Considera que la gestión del Gerente General es la apropiada para alcanzar los objetivos de la empresa?**

<b>Opción</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	82	68%
<b>No</b>	38	32%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Tabla 1. La gestión del Gerente General es la apropiada para alcanzar los objetivos de la empresa**

**Elaborado por:** Autores



**Gráfico 1. La gestión del Gerente General es la apropiada para alcanzar los objetivos de la empresa**

**Elaborado por:** Autores.

### Interpretación

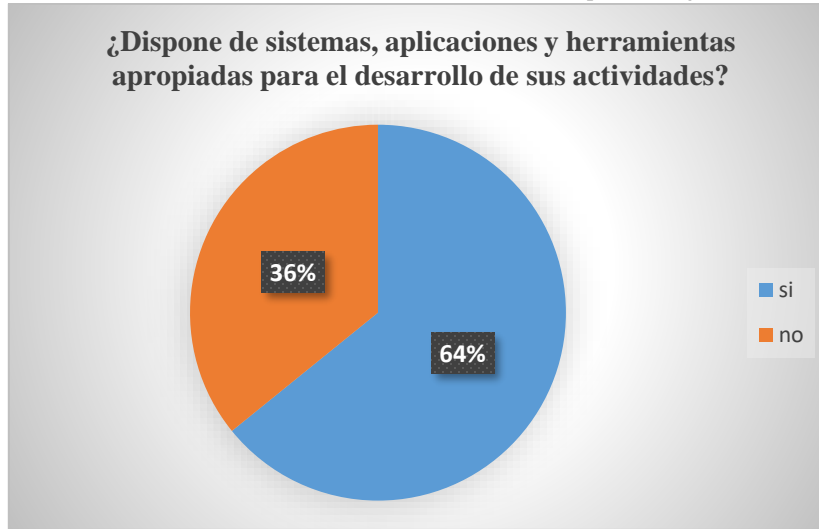
Para el 68% de los trabajadores el Gerente General realiza una gestión apropiada para que la empresa alcance sus objetivos, mientras que el 32% considera que esta no ha sido la adecuada.

**Pregunta 2.- ¿Dispone de sistemas, aplicaciones y herramientas apropiadas para el desarrollo de sus actividades?**

Opción	Respuestas	Porcentaje
Si	77	64%
No	43	36%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Tabla 2. De sistemas, aplicaciones y herramientas apropiadas para el desarrollo de sus actividades.**

**Elaborado por:** Autores



**Gráfico 2. De sistemas, aplicaciones y herramientas apropiadas para el desarrollo de sus actividades.**

**Elaborado por:** Autores.

### **Interpretación**

El 64% de los trabajadores afirman que disponen de sistemas, aplicaciones y herramientas apropiadas para el desarrollo de las actividades a cargo. Este punto se coloca como un factor de éxito en la empresa KRONOS LABORATORIOS CIA. LTDA.

**Pregunta 3.- ¿Considera que las capacitaciones realizadas por la empresa son aprovechadas correctamente?**

Opción	Respuestas	Porcentaje
Si	86	72%
No	34	28%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Tabla 3. Las capacitaciones realizadas por la empresa son aprovechadas correctamente.**

**Elaborado por:** Autores



**Gráfico 3. Las capacitaciones realizadas por la empresa son aprovechadas correctamente.**

**Elaborado por:** Autores.

### Interpretación

Del total de personas encuestadas el 72% considera que las capacitaciones otorgadas por la empresa son correctamente aprovechadas, mientras que el 28% no lo piensa así. Según los resultados este punto es considerado un factor de éxito.

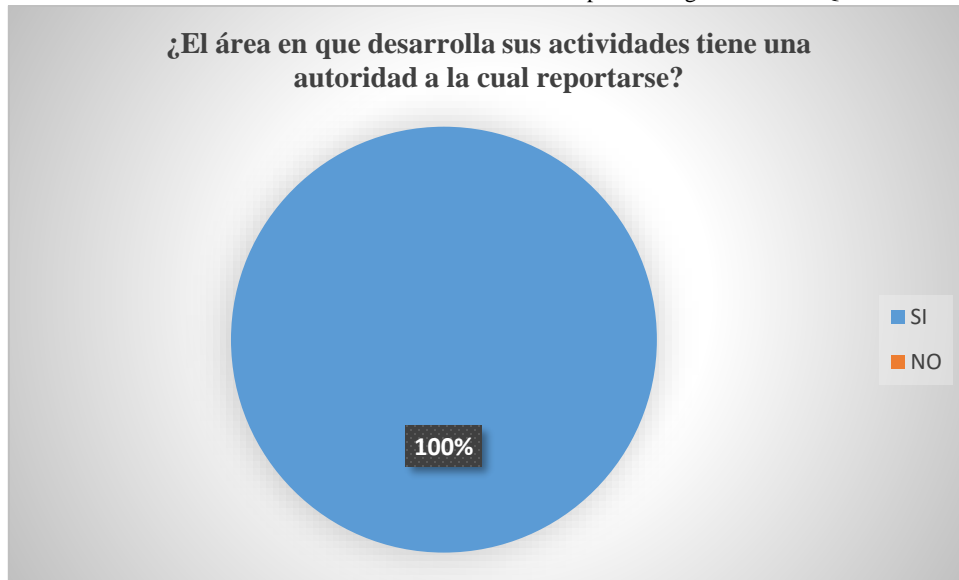
**Pregunta 4.- ¿El área en que desarrolla sus actividades tiene una autoridad a la cual reportarse?**

Opción	Respuestas	Porcentaje
Si	120	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Tabla 4. Autoridad a la cual reportarse.**

**Elaborado por:** Autores





**Gráfico 4. autoridad a la cual reportarse.**

**Elaborado por:** Autores.

### Interpretación

El 100% del personal dispone de una persona a la cual reportar las actividades que desarrolla diariamente en la empresa. El resultado obtenido lo coloca como un factor de éxito en la empresa KRONOS LABORATORIOS CIA. LTDA.

**Pregunta 5.- ¿Desean que se realice un manual de funciones en la empresa KRONOS LABORATORIOS CIA. LTDA.?**

Opción	Respuestas	Porcentaje
Si	120	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Tabla 5. Manual de funciones en la empresa KRONOS LABORATORIOS CIA. LTDA**

**Elaborado por:** Autores



**Gráfico 5. Manual de funciones en la empresa KRONOS LABORATORIOS CIA. LTDA.**

**Elaborado por:** Autores.

### **Interpretación**

El 100% del personal Desean que se realice un manual de funciones en la empresa KRONOS LABORATORIOS CIA. LTDA.

### **Discusión**

Sobre la pregunta 3.- ¿Considera que las capacitaciones realizadas por la empresa son aprovechadas correctamente?

La incorrecta representación de la estructura organizativa y la falta de un manual de funciones muchas veces causa que el personal desconozca las funciones que tiene a cargo, esto provoca errores, omisión y duplicidad de las actividades además de problemas de comunicación y organización.

La creación de este tipo de documentos debe considerarse no sólo como un mecanismo de control, sino también como una útil herramienta de gestión administrativa debido a los numerosos beneficios que trae consigo este tipo de documentos. (Rebolledo, 2010). Los manuales de funciones tienen un gran número de ventajas, entre ellas las siguientes:

- Permite conocer el funcionamiento interno en términos de descripción de tareas, ubicaciones, requisitos y puestos responsables de su ejecución.

- Ayudan con la incorporación y la capacitación y el desarrollo del personal.
- Se utiliza para analizar o probar procedimientos del sistema.
- Participación en consultas de todo el personal.
- Crear un sistema de información o cambiar uno existente.
- Estandarizar y monitorear el cumplimiento de las normas laborales y evitar sus cambios arbitrarios.
- Facilita la definición de responsabilidades administrativas y funcionales.

## Conclusiones

- ✓ El diagnóstico organizacional aplicado en la empresa KRONOS LABORATORIOS LTDA, permitió evidenciar que la actual estructura organizativa se encuentra representada por dos áreas que abarcan a empleados administrativos-financieros, sistemas informáticos y comerciales, no presenta una correcta denominación ya que maneja el nombre de los cargos más no el de las unidades administrativas e incluso los componentes de la estructura no ocupan el nivel administrativo que les corresponde.
- ✓ Las unidades administrativas no disponen de documentos que contengan información sobre las funciones que cada una tiene a cargo, lo que obviamente ocasiona problemas en la productividad de la empresa, es decir que en los veinte y cuatro años que la empresa lleva desarrolla actividades comerciales no se han invertido ningún tipo de recurso para la elaboración de un manual de funciones apropiado para la organización.
- ✓ El organigrama estructural propuesto para la empresa KRONOS LABORATORIOS LTDA cuenta con cambios de denominación a las unidades administrativas, aumento de una unidad en la línea media que se nombra área de sistemas y comunicaciones, se ubicaron en el nivel administrativo adecuado a las unidades del staff de apoyo y núcleo de operaciones que lo requerían y finalmente se eliminaron los cargos de Contadora, Ejecutivo de Cuenta y Asistente Comercial que no eran requeridos en la estructura.

## Referencias Bibliográficas

- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS*. Mexico: McGraw-Hill.
- Jones, G. R. (2008). *TEORÍA ORGANIZACIONAL. Diseño y cambio en las organizaciones*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel S.A.
- Pinto Ramos, P. A. (2012). “*MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE AUTOMOTORES PEREZ S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO*”. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/137/1/75518.pdf>
- Ramón Escobar, D. (19 de Noviembre de 2013). *Organización y Coordinación en la Administración Empresarial*. Obtenido de [Obtenido de gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/organizacion-y-coordinacion-en-administracion/](https://www.gestiopolis.com/organizacion-y-coordinacion-en-administracion/)
- Rebolledo, J. (2010). Obtenido de [Obtenido de file:///C:/Users/MIRIAN%20CHAVEZ/Downloads/manual%20de%20procedimientos%20de%20la%20unidad%20de%20gestion.pdf](file:///C:/Users/MIRIAN%20CHAVEZ/Downloads/manual%20de%20procedimientos%20de%20la%20unidad%20de%20gestion.pdf)
- Rodríguez, J. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. Cengage Learning. Obtenido de [Obtenido de https://www.academia.edu/18650438/Como\\_elaborar\\_manuales\\_administrativos](https://www.academia.edu/18650438/Como_elaborar_manuales_administrativos)
- Sánchez Galán, J. (02 de Enero de 2017). *Especialización del trabajo*. Obtenido de [Obtenido de Economipedia.com: https://economipedia.com/definiciones/especializacion-del-trabajo.html#referencia](https://economipedia.com/definiciones/especializacion-del-trabajo.html#referencia)
- Stoner, J. &. (1994). *Administración*. Mexico: Prentice-Hall Inc.



**Conflicto de intereses:**

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

**Financiamiento:**

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

**Agradecimiento:**

N/A

**Nota:**

El artículo no es producto de una publicación anterior.

