

143 ING.  
MFH 6388

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**



**TESIS DE GRADO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO DE EMPRESAS**

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL ORGÁNICO-FUNCIONAL Y SU  
APLICACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA  
FLORÍCOLA "FLORES DEL MIRADOR" DEL CANTÓN CEVALLOS DE LA  
PROVINCIA DE TUNGURAHUA.**

**AUTOR: SR. JORGE NEPTALI VELASQUE CHILIQINGA**

**DIRECTOR: ING. MBA. JOSÉ HERRERA H.**

**AMBATO - ECUADOR**

**2010**

Ingeniero MBA

José Herrera

Certifico que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado, por tanto, autorizo la presentación de esta tesis, la misma que responde a las normas establecidas en el reglamento del titular y grados vigente.

Ambato, 4 de Mayo de 2010

---

**Ing. MBA José Herrera H**  
**DIRECTOR DE LA TESIS DE GRADO**

### **DECLARACIÓN DE AUTORIDAD**

Declaro que las ideas expuestas en la presente tesis de grado y que aparecen como propias, son de mi absoluta responsabilidad.

---

**SR. JORGE NEPTALI VELASQUE CHILQUINGA**

**AUTOR**

CI: 050298186-3

### **DECLARACIÓN DE AUTORIDAD**

Declaro que las ideas expuestas en la presente tesis de grado y que aparecen como propias, son de mi absoluta responsabilidad.

---

**SR. JORGE NEPTALI VELASQUE CHILQUINGA**

**AUTOR**

CI: 050298186-3

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos miembros del Tribunal, aprueban la presente tesis de grado, la misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por el Centro de Estudio de Grado de la Universidad Técnica de Ambato.

---

Ingeniera Eufemia Ramos V.

---

Ingeniero Luis Rodríguez P.

Ambato, 7 de Julio de 2010

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a mis padres y a mis profesores, quienes me apoyaron con abnegación y esfuerzo para la feliz culminación de mis estudios universitarios y, por tanto, para la elaboración de la tesis que a continuación se expone.

Tener fe  
En la excelencia de la libertad,  
Sin reservas, sin temores,  
Sin sobresaltos,  
Y la valiente y firme voluntad  
De la lucha por ella.

(J.R. BUSTAMANTE. "filosofía de la  
libertad").

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo expresar mi sincero agradecimiento a todas las personas que bondadosamente colaboraron en la elaboración del presente trabajo.

Al ING. José Herrera, en forma muy especial, por la oportuna ocasión que me brindo para conocer más a fondo el pensamiento en la elaboración de un Manual Orgánico-Funcional.



Tener fe  
En la excelencia de la libertad,  
Sin reservas, sin temores,  
Sin sobresaltos,  
Y la valiente y firme voluntad  
De la lucha por ella.  
(J.R. BUSTAMANTE. "filosofía de la  
libertad").

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo expresar mi sincero agradecimiento a todas las personas que bondadosamente colaboraron en la elaboración del presente trabajo.

Al ING. José Herrera, en forma muy especial, por la oportuna ocasión que me brindo para conocer más a fondo el pensamiento en la elaboración de un Manual Orgánico-Funcional.

## ÍNDICE GENERAL

### Contenido

Portada.....	I
Aprobación por el director de tesis.....	II
Autor de la tesis.....	III
Aprobación de los miembros del tribunal de grado.....	IV
Dedicatoria.....	V
Agradecimiento.....	VI
Índice general.....	VII
Índice de cuadros y gráficos.....	VIII
Resumen ejecutivo.....	IX
Introducción.....	X

## CAPITULO I

### 1. PROBLEMA

1.1	Tema.....	1
1.2	Planteamiento del problema.....	1
1.2.1	Contextualización.....	1
1.2.2	Análisis crítico.....	6
1.2.3	Prognosis.....	8
1.2.4	Formulación del problema.....	10
1.2.5	Preguntas directrices.....	10
1.2.6	Delimitación.....	11
1.2.6.1	Delimitación espacial.....	11
1.2.6.2	Delimitación temporal.....	11
1.3	Justificación.....	11
1.4	Objetivos.....	12

1.4.1	Objetivo General.....	12
1.4.1	Objetivos Específicos.....	12

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes investigativos.....	13
2.2	Fundamentación filosófica.....	16
2.3	Fundamentación legal.....	17
2.3.1	Constitución Política de la República del Ecuador.....	17
2.3.2	Código de trabajo.....	17
2.3.3	Del Ámbito y Objetos de la Ley.....	18
2.3.4	Tramites y requisitos para exportar.....	19
2.4	Categorías fundamentales.....	21
2.4.1	Categorización.....	21
2.4.2	Definición de categorías.....	23
2.5	Marco teórico.....	29
2.6	Hipótesis.....	31
2.7	Variables.....	31

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA

3.1	Modalidad básica de la investigación.....	32
3.1.1	Investigación bibliográfica.....	32
3.1.2	Investigación de campo.....	32
3.2	Nivel o tipo de investigación.....	33
3.3	Población y muestra.....	34

3.4	Operacionalización de variables.....	35
3.4.1	Variable independiente.....	35
3.4.2	Variable dependiente.....	36
3.5	Plan de recolección de información.....	37
3.6	Plan de procesamiento de información.....	38

## **CAPITULO IV**

### **4. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

4.1	Análisis de los resultados.....	39
4.2	Interpretación de los datos.....	39
4.2.1	Encuesta aplicada al personal.....	41
4.3	Verificación de hipótesis.....	52
4.3.1	Modelo lógico.....	53
4.3.2	Nivel de significancia.....	53
4.3.3	Elección de prueba estadística chi cuadrada.....	53
4.3.3.1	Combinación de frecuencias.....	54
4.3.4	Cálculo del grado de libertad.....	55
4.3.5	Cálculo matemático.....	55
4.3.6	Decisión final.....	56

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Conclusiones.....	58
5.2	Recomendaciones.....	59

## CAPITULO VI

### 6. PROPUESTA

6.1	Datos informativos.....	61
6.2	Antecedentes de la propuesta.....	61
6.3	Justificación.....	62
6.4	Objetivos.....	63
6.4.1	Objetivo general.....	63
6.4.2	Objetivos específicos.....	63
6.5	Análisis de factibilidad.....	64
6.6	Fundamentación.....	64
6.6.1	Codificación ocupacional.....	72
6.6.2	Modelo operativo.....	72
6.6.3	Estructura orgánica.....	73
6.7	Estructura.....	74
6.7.1	Organigrama funcional.....	75
6.7.2	Modelo del manual orgánico.....	76
6.8	Flujograma.....	90
6.8.1	Administración.....	92
6.8.2	Recursos humanos.....	92
6.8.3	Recursos físicos.....	92
6.8.4	Recursos materiales.....	92
6.8.5	Recursos económicos.....	93
6.9	Previsión de la evaluación.....	94
6.10	Bibliografía.....	95
6.11	Glosario.....	97
6.12	Anexos.....	99

## INDICE DE GRÁFICOS

### Contenido

Grafico N° 1	Árbol de problemas.....	7
Grafico N° 2	Variable independiente.....	21
Grafico N° 3	Variable dependiente.....	22
Grafico N° 4	Genero.....	41
Grafico N° 5	Nivel de educación.....	42
Grafico N° 6	Los factores de preparación.....	43
Grafico N° 7	Con que aportan los empleados.....	44
Grafico N° 8	Requerimientos que debe tener el empleado.....	46
Grafico N° 9	Su jefe le dio indicaciones a través de un manual.....	47
Grafico N° 10	Funciones ajenas a su cargo.....	48
Grafico N° 11	Detalles de actividades a cumplir por el personal.....	49
Grafico N° 12	Cargo que ocupa.....	50
Grafico N° 13	El manual mejoraría el desarrollo de la empresa.....	51
Grafico N° 14	Representación grafica de la chi cuadrada.....	57
Grafico N° 15	Modelo operativo.....	90

## INDICE DE TABLAS

### Contenido

Tabla N° 1	Exportaciones por Países.....	2
Tabla N° 2	Exportaciones por tipo de flor.....	3
Tabla N° 3	Tipos de claveles.....	9
Tabla N° 4	Genero.....	41
Tabla N° 5	Nivel de educación.....	42
Tabla N° 6	Los factores de preparación.....	43
Tabla N° 7	Con que aportan los empleados.....	44

Tabla N° 8	Requerimientos que debe tener el empleado.....	45
Tabla N° 9	Su jefe le dio indicaciones a través de un manual.....	47
Tabla N° 10	Funciones ajenas a su cargo.....	48
Tabla N° 11	Detalles de actividades a cumplir por el personal.....	49
Tabla N° 12	Cargo que ocupa.....	50
Tabla N° 13	El manual mejoraría el desarrollo de la empresa.....	51
Tabla N° 14	Combinación de frecuencias.....	54
Tabla N° 15	Cálculo matemático.....	56

### **INDICE DE CUADROS**

Cuadro N° 1	Variable independiente.....	35
Cuadro N° 2	Variable dependiente.....	36
Cuadro N° 3	Recolección de información.....	37

### **INDICE DE ANEXOS**

Anexo N° 1	Ubicación geográfica.....	100
Anexo N° 2	Nomina de los empleados.....	101
Anexo N° 3	Encuesta.....	102
Anexo N° 4	Imágenes para la producción de flor.....	105
Anexo N° 5	Logotipo.....	110



## RESUMEN EJECUTIVO

La investigación realizada en la florícola “Flores del Mirador” del cantón Cevallos de la provincia de Tungurahua, sobre la factibilidad de elaborar un Manual Orgánico-Funcional que sirva para proyectar y organizar de mejor forma, para alcanzar rendimientos efectivos en la producción agrícola del sector florícola, así como el de lograr un mejor desempeño laboral de los trabajadores y empleados, ha permitido fundamentar este propósito, mediante la elaboración de encuestas y entrevistas realizadas a los dos estamentos involucrados en este estudio, en donde se demuestra que efectivamente existe la necesidad de hacerlo.

Este trabajo pretende de alguna manera, contribuir para que los directivos de la florícola “Flores del Mirador”, tomen conciencia de la urgente necesidad que existe para elaborar un Manual Orgánico-Funcional que sirva para racionalizar, ordenar, calificar, simplificar las funciones operativas de la empresa, y, sobre todo la de estructurar técnicamente la empresa para que cumpla con los objetivos y políticas de trabajo propuestas.

Asimismo, el Manual Orgánico-Funcional debe servir del punto de partida para que posteriormente se formulen e implanten mecanismos e instrumentos de operación y de gestión que consoliden su modernización empresarial.

Por tanto, este estudio en la medida de lo posible, trata de aportar significativamente en la estructuración orgánica y funcional de la empresa florícola “Flores del Mirador”, para que tenga una organización formal, racionalizada y efectiva, que sin duda va a favorecer los sistemas de trabajo que viabilicen los procesos de exportación de las flores a los países industrializados; así como también la operatividad en el mercado nacional.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el mundo de los negocios exige cambios fundamentales en los procesos productivos, de comercialización y de servicios, pues, del comercio rutinario basado en las exportaciones e importaciones de productos tradicionales, ha dado un viraje significativo hacia los sectores no tradicionales como son las flores que se ofertan en los mercados mundiales.

Estos fenómenos de cambio han generado nuevas teorías sobre la organización empresarial, cuya necesidad es la de alcanzar objetivos mediatos de corto y largo plazo dentro de su actividad, por lo que cada vez se preocupan en atender y enfrentar los retos que los mercados de competencia y competitividad exigen, toda vez que con la formulación estructural se implantan métodos, sistemas y planes estratégicos de trabajo que alcancen rendimientos y resultados positivos, que coadyuvan a mantener y proyectar la supervivencia de las organizaciones.

La presente tesis de grado enfoca la trascendencia que tiene emplear el mecanismo operativo más esencial de una empresa, que es el Manual Orgánico-Funcional, que representa la vida misma de la organización; toda vez que estructura y funciones constituyen el núcleo vital de cualquier tipo de organización.

Así, la empresa florícola “Flores del Mirador” del Cantón Cevallos, Provincia de Tungurahua al crear un Manual Orgánica-Funcional, pasa a convertirse en una empresa ordenada que le servirá para consolidar su imagen empresarial y por tanto la posibilidad de alcanzar respeto y consideración dentro de los mercados nacionales e internacionales.

# CAPÍTULO 1

## EL PROBLEMA

### 1.1 TEMA

Elaboración de un Manual Orgánico-Funcional y su aplicación en el desempeño laboral de la empresa florícola “Flores del Mirador”, del Cantón Cevallos de la Provincia de Tungurahua.

### 1.2 Planteamiento del problema

#### 1.2.1 Contextualización

##### Macro

Las organizaciones empresariales en la época moderna han experimentado innovadores cambios a nivel mundial, y, entratándose de las empresas florícolas, es evidente que se han creados verdaderas organizaciones multinacionales, cuya base para alcanzar rendimientos en la competitividad, además de la calidad exigida en los mercados externos y lograr el posicionamiento y ágil comercialización se han visto en la necesidad de tener una sólida estructura orgánica- funcional que sirva para racionalizar los procesos productivos y simplificar los trámites de comercialización para alcanzar mayor efectividad.

El sector floricultor del Ecuador en cifras del Comercio Exterior, maneja un historial sobre el rubro Exportaciones por tipo de flor que comprende al período 2000 – 2006, que a continuación se detalla.

**TABLA N° 1**

**ECUADOR: EL SECTOR FLORICULTOR EN CIFRAS COMERCIO  
EXTERIOR EXPORTACIONES – PRINCIPALES MERCADOS**

2000	2001	2002	2003	2004	2005
------	------	------	------	------	------

TM.	78.789,82	73.61342	80572,96	76.301,68	95.945,46	134.006,02
FOB (MILES DOL)	193.843,07	233.038,71	239.343,17	293.326,25	340.808,43	398.509,24

IM.						
ESTADOS UNIDOS	50.009,37	50.157,54	57.928,17	50.914,56	68.413,15	92.776,84
ALEMANIA	1854,16	9.989,07	1.845,10	1.697,64	1.600,41	1.632,71
HOLANDA	5.418,08	1.05537	6.239,84	7.353,61	8.202,32	10.062,55
ITALIA	1322,54	367,42	1.003,57	1.140,52	1.303,34	1.165,67
RUSIA	2.877,41	257,36	4.753,45	6.375,60	6.500,09	7.577,41
OTROS	7307,78	11.775,80	<b>8.751,97</b>	8.814,75	9.926,15	13.205,66
<b>TOTAL</b>	<b>78.789,84</b>	<b>73.613,12</b>	<b>80.572,43</b>	<b>76301,68</b>	<b>95.545,46</b>	<b>126.420,84</b>

FOB MILES ÜS.						
ESTADOS UNIDOS	138.448,90	170.707,00	201.48636	197.306,57	220.273,84	219.958,48
ALEMANIA	6.910,90	9.506,00	7.312,67	7.492,00	7.390,21	7.660,32
HOLANDA	15330,18	20.221,00	26.580,77	25.282,67	31.972,62	43.611,50
ITALIA	3.964,69	5.583,00	4.283,63	5.321,85	6.244,50	5.576,82
RUSIA	8.425,53	18.380,00	18.308,21	23.933,45	31.854,07	39.784,88
OTROS	20.767,87	8.642,00	31.371,50	33.489,71	43.068,19	52.398,04
<b>TOTAL</b>	<b>193.848,07</b>	<b>233.039,00</b>	<b>289343,14</b>	<b>2933265</b>	<b>340.808,43</b>	<b>368590,04</b>

FUENTE: www.cesa.com Ley del Comercio Exterior e Inversiones  
FECHA: 20 - 03 - 2010

Análisis comparativo.

El sector floricultor de manera significativa, a partir del año 2000 presenta en su contexto un crecimiento regular en las exportaciones.

Así, durante el periodo 2000 – 2005 empieza a exportarse 78.789,82 Tm de flores que genera un rubro de ventas precio FOB (Miles Dólares) de 193.848,07 (Año 2000), frente a 134.006,08 TM con un precio FOB de ventas (Miles de Dólares) de 398.509,24 (Año 2005), que representan incrementos del 58.79% experimentado el año 2000; y, del 48.64% de incremento del año 2005, tanto de toneladas métricas como del valor FOB en miles de dólares, respectivamente.

**TABLA N° 2**  
**ECUADOR: EL SECTOR FLORICULTOR EN CIFRAS COMERCIO**  
**EXTERIOR**  
**EXPORTACIONES POR TIPO DE FLOR**

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
------	------	------	------	------	------	------

**EXPORTACIONES:**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>TM</b>	78.789,82	73.613,12	80.572,96	76.301,68	95.945,46	126.420,84	134.006,08
<b>FOB</b>	193.848,07	233.038,71	239.343,17	293.326,25	340.308,43	368.990,04	393.509,24
<b>TM</b>							
<b>ROSAS</b>	46.502,83	50.157,54	59.506,28	59.247,29	72.214,93	100.481,69	106.510,59
<b>GYPSOPHILLA</b>	9.080,98	9.989,07	4.990,19	6.219,02	7.767,76	8.660,29	9.179,91
<b>CLAVELES</b>	1.326,28	1.063,37	1.348,74	388,59	577,92	676,33	716,96
<b>POMPONES</b>	334,02	367,42	352,12	401,22	417,27	442,31	468,84
<b>CRISANTEMO</b>	343,84	275,86	234,79	2.203,2	240,42	368,62	390,74
<b>OTROS</b>	21.201,87	11.757,86	13.710,34	9.825,04	14.727,16	15.791,35	16.739,04
<b>TOTAL</b>	<b>78.789,82</b>	<b>73.613,12</b>	<b>80.572,96</b>	<b>76.381,68</b>	<b>95.945,46</b>	<b>126.420,8</b>	<b>134.006,08</b>

<b>MILES US \$</b>							
ROSAS	135.404,82	164.665,41	218591,73	234.446,71	250.578,62	270.015,29	291.616,51
GYPSOPHIUA	26.592,58	28.188,14	17.660,29	24.429,35	34.222,44	35.516,73	33.358,07
CLAVELES	2327,49	2.869,13	255539	1353,87	2.472,44	3.223,43	3.481,30
POMPONES	605,88	642,23	693,61	742,16	771,85	833,60	900,29
<b>CRISANTEMO</b>	734,45	754,20	834,50	279,80	594,93	1.162,40	1.255,39
OTROS	27.562,85	35519,60	48.207,65	32.074,36	52.168,15	58.238,59	62.897,68
<b>TOTAL</b>	<b>193.848,0</b>	<b>233.038,71</b>	<b>289.343,1</b>	<b>293.326,2</b>	<b>340.808,4</b>	<b>368.990,0</b>	<b>398.509,24</b>

FUENTE: www.cesa.com Ley del Comercio Exterior e Inversiones  
FECHA: 20 - 03 - 2010

#### Análisis comparativo:

En cuanto se relaciona con las exportaciones por tipo de flor, los claveles en este sector productivo mantienen una consistente aceptación en el mercado, pues como demuestra el gráfico adjunto existe una constante sobre las ventas que se realizan hacia el exterior.

Es importante anotar, que la empresa florícola “Flores del Mirador”, desde su inicio realizó exportaciones al mercado ruso en cantidades relativas, que fueron incrementándose en la medida que alcanzó aceptación.

Por esta razón, la empresa florícola “Flores del Mirador”, consciente de las nuevas aperturas que le ofrece el mercado internacional, precisa tener una adecuada estructura orgánica que reoriente a la dirección empresarial tradicional con que viene operando, toda vez que teniendo este mecanismo básico de organización formal, podrá competir en mejores condiciones con otras empresas de nivel nacional dedicadas a estas actividades.

#### Meso

La empresa florícola “Flores del Mirador” fue creada el 20 de mayo de 2005, por su propietario el señor Edison Núñez, quien empezó esta actividad exportando 300.000

plantas de clavel (esquejes) de Holanda y España para generar la propagación de cultivo de plantas en invernadero, cuyo objetivo era el de producir variedad de plantas nacionales. Esta actividad la empezó en una extensión de 2000m<sup>2</sup>.

Posteriormente, el invernadero produjo los resultados deseados y se comenzó a comercializar a nivel local obteniendo resultados positivos.

Con la experiencia obtenida por el propietario, señor Edison Núñez por haber desempeñado estas labores en otras empresas florícolas, tomo la decisión de sembrar y producir claveles para la exportación, porque son apetecidos en la comunidad internacional, experimento que lo realizó exportando 150 bonches semanales a Rusia lo que le produjo una ganancia relativa que le dio apertura para proyectar una mayor capacidad instalada en la producción de claveles.

Es necesario indicar que la empresa florícola “Flores del Mirador”, de manera asociada con la empresa “Sanna Flower”, quien exporta 600 bonches semanales al mercado ruso, por lo que en conjunto, ambas florícolas exportan a este merca 750 bonches semanales.

#### Micro

La empresa florícola “Flores del Mirador” desde el principio constituyó la organización con 5 personas que formaron la plantilla de empleados y trabajadores, que desarrollaron su actividad en un área limitada que producía cantidades relativas que no podían hacer frente a la competencia ofertada por otras empresas del entorno; sin embargo, la persistencia y perseverancia por mantenerse en el mercado con el transcurso de los años ha permitido que la empresa alcance una producción constante in crescendo, para poder competir principalmente a nivel nacional e internacional.

En ciertas ocasiones, el remanente de la producción de claveles se entrega a los clientes de la localidad, que de manera eventual solicitan para atender y cumplir con sus compromisos.

### 1.2.2 Análisis crítico

Al observar el problema desde su perspectiva general, este trabajo pretende aportar con la formulación de un Manual Orgánica-Funcional, que la empresa florícola “Flores del Mirador” carece en la actualidad, siendo una de las causas gravitantes que no le permite tener una organización racionalizada que facilite ejecutar las operaciones ordenadas en todos los niveles de la institución.

Esta empresa en la actualidad cuenta con una organización informal compuesta por dos gerentes: Un gerente que dirige la florícola y un gerente encargado de la comercialización que solamente difieren en sus funciones por la denominación del cargo, tomando a veces decisiones similares que contradicen los principios administrativos de la Unidad de Mando y Unidad de Dirección, que aconsejan tener un solo director y un solo jefe a quienes se debe respetar y obedecer.

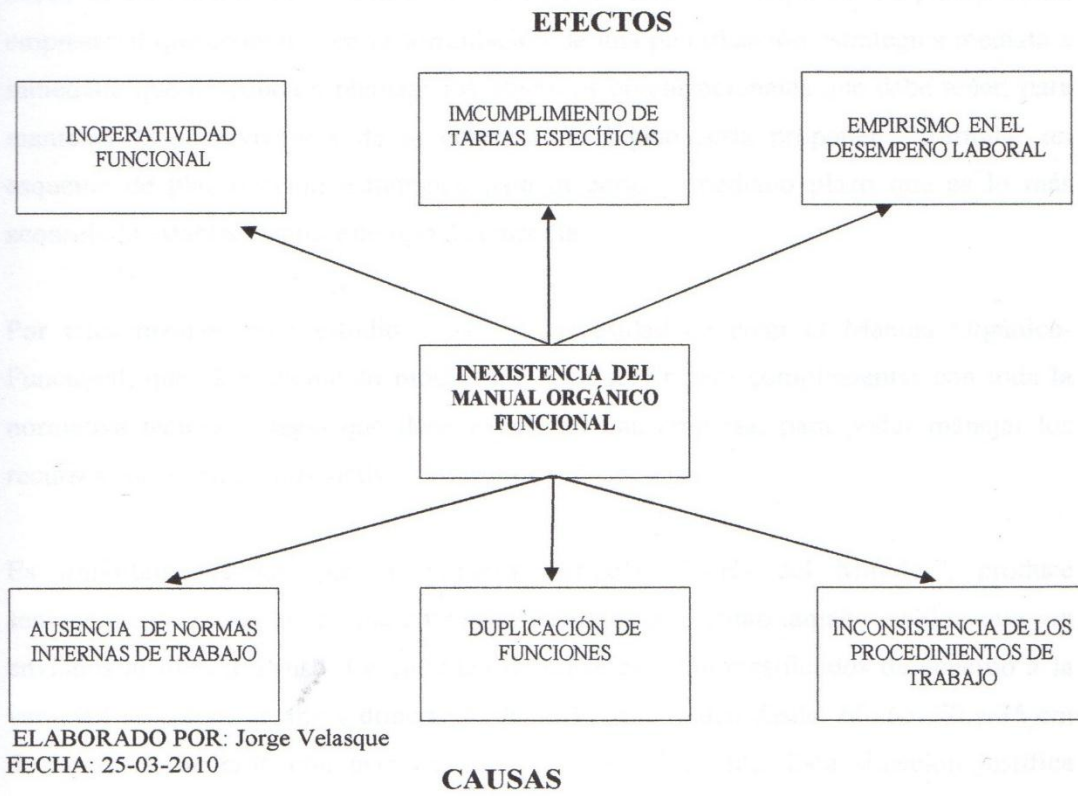
El personal administrativo no tiene ninguna denominación orgánica de sus puestos de trabajo, lo que entorpece el cumplimiento de las funciones a realizar y en consecuencia las remuneraciones a percibir. Así también, el personal de obreros, embonchadores y fumigadores cumplen tareas indistintas según sean las necesidades de la florícola, en sus distintos procesos de trabajo:

Por estas razones, la empresa florícola “Flores del Mirador” precisa elaborar con urgencia un Manual Orgánico-Funcional, que estructure la organización, defina el ámbito funcional, establezca el relacionamiento interno y externo y racionalice los procedimientos administrativo- financieros y los procesos productivos de la empresa, lo que obviamente conducirá a complementar con otros mecanismos operativos como son manuales, instructivos, disposiciones y órdenes de trabajo que regule el funcionamiento integral de la empresa.



1.2.2.1 Árbol de problemas

GRÁFICO N° 1



### 1.2.3 Prognosis

La empresa florícola “Flores del Mirador”, actualmente viene trabajando sin ninguna dirección empresarial que involucre al compromiso que debe tener una empresa de esta naturaleza, que proponga metas, objetivos a plantearse, ejecutarse y obtener resultados.

Esto ocasiona, que ante la carencia del Manual Orgánico-Funcional que debe originarse desde la estructuración orgánica, la empresa no tenga un esquema de planificación empresarial que coadyuve en la formulación de una planificación estratégica mediata e inmediata que propenda a plantear los objetivos organizacionales que debe tener, para mantener la supervivencia de la empresa, lo lógico sería proponer, formular un esquema de planificación estratégica para el corto y mediano plazo que es lo más aconsejado establecer para este tipo de empresa.

Por tales razones, este estudio enfoca la necesidad de crear el Manual Orgánico-Funcional, que es el elemento motriz que va a servir para complementar con toda la normativa técnica y legal que debe existir en una empresa, para poder manejar los recursos económicos, productivos, humanos y financieros.

Es importante anotar que la empresa florícola “Flores del Mirador”, produce semanalmente 150 bonches que contienen 25 flores de distinto tamaño y color, que son enviados al mercado ruso. La variedad de claveles están clasificados de acuerdo a la variedad de color, tamaño y dimensión del tallo que miden desde 60, 65, 70 y 75 cm de largo, de acuerdo con la necesidad y gusto del cliente. Esta situación justifica plenamente la urgencia que tiene la empresa para organizar el manejo adecuado de los recursos, que obviamente deben partir de la estructuración orgánica y del Manual Orgánico-Funcional.

Para expresar con mayor claridad la producción de la empresa, en cuadro adjunto se detallan los tipos de claveles existentes en la florícola y que son los siguientes:

**TABLA N° 3**

<b>TIPOS DE CLAVELES</b>		
<b>* ROJO</b>	<b>* CREMA</b>	<b>* BICOLORES</b>
Nelson	Happy magic	Tundra
Domingo	<b>* PEPERNIA</b>	Cristina
<b>* BLANCO</b>	Lisboa	Incas
Dover	White tundra	Stacato
Silk road	Atletico	Yellow rendez
Delphi	<b>* VINO</b>	Rififi
<b>* ROSADO</b>	Crinson tempo	Dark rendez uduz
Evi	<b>* MORADO</b>	rendez uduz
Gala	Privalo	Mavel
Pink nelson	Pupple	Rodrigo
<b>* NARANJA</b>	Fandi	Brith rendez uduz
Orange tundra	Spirit	Komache
ragio di sole	<b>* CEREZA</b>	
Noe	Donna	
Simpaty	Dark donna	
<b>* AMAILLO</b>	Dalila	
Heroico	<b>* LILA</b>	
Kinko	Vinir	
Salamanca	Horizont	
Solio		
<b>* VERDE</b>		
Lady green		

ELABORADO POR: Jorge Velasque  
FECHA: 05-04-2010

Es necesario también señalar la producción de claveles que produce la florícola “Flores del Mirador”, y que están destinados para la exportación, que debe ser atendida al

cliente en sus requerimientos, sea para exportaciones normales, épocas del año y o festividades, en que son requeridos los claveles por especificaciones y preferencias.

No obstante, es preciso señalar que los procedimientos de trabajo empleados en las actividades de cosecha, control de calidad y embonche previos al proceso de exportación, se ejecutan en la mayor parte de ocasiones de manera desorganizada, por lo cual es necesario implantar una estructura orgánica adecuada y a la vez determinar las funciones que deben desempeñar las distintas áreas de trabajo para delimitar funciones, actividades y responsabilidades.

#### **1.2.4 Formulación del problema**

¿De qué manera la elaboración de un Manual Orgánico-Funcional y su aplicación en el desempeño laboral de la empresa florícola “Flores del Mirador” aporta para que la organización pueda alcanzar mejores rendimientos productivos y una efectiva administración?

#### **1.2.5 Interrogantes**

¿Qué tipo de organización estructural debe formularse para alcanzar rendimientos y resultados positivos que precisa tener la florícola “Flores del Mirador”?

¿La estructuración del Manual Orgánico-Funcional coadyuvaría para que la florícola “Flores del Mirador” ordene y regule el desempeño en los puestos de trabajo del personal de la empresa?

¿El Manual Organización-Funcional facilitaría establecer la delimitación funcional en todas las operaciones que ejecutan los niveles organizacionales de la empresa?

### **1.2.6 Delimitación del objeto de la investigación**

Límite de contenido:

Campo: Administración

Área : Estructura orgánica Funcional

Aspecto: Desarrollo Organizacional

Límite Espacial: Florícola “Flores del Mirador” Cantón Cevallos

Límite temporal: Febrero 2010 – septiembre 2010

### **1.3 Justificación**

El presente estudio en la medida de lo posible trata de contribuir con la empresa florícola “Flores del Mirador”, formulando una herramienta de operación imprescindible para la vida misma de la organización, como es el Manual Orgánico-Funcional para poder canalizar y cumplir con los postulados técnicos exigidos por las Ciencias Administrativas, que integra estructura, órganos, funciones y personas que propendan al desarrollo institucional.

La empresa florícola “Flores del Mirador”, no cuenta con estructura organizacional que determine la existencia de una organización establecida, que cumpla funciones definidas en sus respectivos niveles jerárquicos y por dependencias, ni existe un relacionamiento coordinado para el desempeño normal de los procesos de trabajo.

La tesis “Elaboración de un Manual Orgánico-Funcional y su aplicación en el desempeño laboral de la empresa florícola Flores del Mirador” del Cantón Cevallos de la Provincia de Tungurahua”, persigue organizar mediante el empleo de técnicas adecuadas los procedimientos existentes y a la vez propender a la creación de

mecanismos operativos y de gestión que ordenen y regulen el desenvolvimiento de las funciones, actividades y tareas que ejecuta esta empresa.

La empresa florícola “Flores del Mirador”, al contar con el Manual Orgánico-Funcional estará en condiciones de implementar sus procesos de trabajo, con nuevos elementos tecnológicos tanto en la producción como en el funcionamiento administrativo que le va a permitir compenetrarse en los procesos de cambio organizacional y en consecuencia en los requerimientos exigidos por la competencia y la competitividad en este sector productivo.

#### **1.4 Objetivos**

##### **1.4.2 Objetivo General**

- Elaborar el Manual Orgánico-Funcional para la empresa florícola “Flores del Mirador”, a fin de establecer las actividades y procesos de trabajo en operación.

##### **1.4.3 Objetivos Específicos.**

- Determinar las funciones específicas que deben cumplir los niveles jerárquicos y las dependencias de la empresa florícola “Flores del Mirador” para que puedan alcanzar los objetivos empresariales propuestos.
- Diseñar un modelo organizacional para estructurar los perfiles de cada puesto con base a las especificaciones de clases y necesidades que la estructura orgánica de la florícola “Flores del Mirador” precise.
- Definir las relaciones internas y externas de la empresa para complementar los ámbitos de actuación y responsabilidad de cada empleado dentro y fuera de la organización.

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes Investigativos

En la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, no se ha realizado trabajo alguno sobre el tema objeto, del presente estudio, referente a que una empresa florícola haya elaborado un Manual Orgánico-Funcional, que sirva para estructurar, racionalizar y regular el funcionamiento organizacional de la misma.

Para realizar este estudio, se ha tomado como referencia los datos proporcionados por el personal directivo, auxiliar y operativo de la empresa florícola “Flores del Mirador”.

Además, se ha efectuado la revisión y análisis del material bibliográfico existente en la Facultad de Ciencias Administrativas que versa sobre este tema y que a continuación se detalla dentro de los antecedentes investigativos realizados:

Para CHAVEZ. V. (2005). En el Manual de Organización y Funciones para Secohi CÍA Ltda, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Escuela Superior Politécnica del Ejército, Sede Latacunga.

Uno de los objetivos es analizar la organización funcional y estructural de SECOHI CÍA Ltda. Para diseñar un Manual de Funciones que facilitará la información respecto a las tareas que deben cumplir cada puesto y unidad de trabajo, también realizar un análisis situacional de SECOHI CÍA Ltda. Con el propósito de conocer su situación actual tanto en el entorno como dentro de la organización para identificar sus oportunidades y amenazas.

En el que se justifica la creación del Manual de Organización y Funciones porque será una fuente de información para los empleados y además servirá como guía del Administrador para evaluar el desempeño de sus subordinados, a la vez se identifica las líneas de autoridad y responsabilidad para el personal de SECOHI permitirá que la dirección pueda controlar eficientemente los resultados esperados.

Para ESCOBAR PUMA, M (2007). En la Elaboración del Manual de Funciones de la Corporación Regional de Desarrollo Sierra Centro - CORSICEN. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, Escuela de Administración Pública.

Uno de los objetivos es presentar el documento Manual de Funciones para CORSICEN ante el Director Ejecutivo, a fin de que se proceda a su aplicación e implementación dentro de la institución y entregar a cada uno de los titulares de los puestos, a través del encargado de la administración de los Recursos Humanos, las funciones responsabilidades que le corresponda desempeñar en el cumplimiento diario de sus actividades laborales.

En la investigación realizada se pudo concluir que en la corporación como en cualquier otra institución existen falencias en cuanto al desconocimiento claro y definido de las funciones a desempeñar en los puestos de trabajo, a demás la falta de gestión de los subsistentes de recursos humanos no permite desarrollar una socialización organizacional efectiva.

Para GALAN ZAZO, J (2006). En el Diseño Organizacional. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Uno de los objetivos es elaborar un diseño organizativo clave para obtención de una ventaja competitiva sostenible por parte de la empresa y proponer un análisis desde una perspectiva micro analítica, de las características que informan el proceso evolutivo desde formas de organización más tradicionales hacia nuevas formas organizativas.



Se puede confirmar que los dos estudios de curso evidencian que la estrategia y la estructura son acordes la una con la otra en todo momento. Además, en los últimos años, en el modelo Chandler se extiende desde la estrategia de diversificación de productos a la estrategia de internacionalización, se formularon los resultados que avalan la proposición de que empresas en sectores más intensivos en innovación tecnológica tienden hacia la especialización, mientras que empresas en sectores menos intensivos tienden hacia la diversificación.

Para PILAGUAN, G (2007). En el Manual de Funciones de la Distribuidora Ruiz y Noboa Representaciones y la Atención al Cliente. Facultad de Dirección de Empresas, Universidad Regional Autónoma de los Andes.

Uno de los objetivos es fundamentar científicamente el Manual de Funciones de una Empresa y la incidencia en la atención al cliente, a la vez investigar las funciones que realizan los empleados de la distribuidora de Ruiz y Noboa representaciones y su relación con la atención al cliente.

La falta de un Manual de Funciones ha impedido el crecimiento empresarial y profesional de los miembros de la empresa y la no capacitación de nuevos clientes potenciales para la distribución, se puede detectar el 100% del personal administrativo de la empresa, señala que la inexistencia del manual de funciones trae como consecuencia la mala realización del trabajo.

Para SANCHES MONTES DE OCA, C (2002). En el Manual de Funciones para el Municipio del Cantón Mocha, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, escuela de administración Pública.

En los objetivos se instruye al personal, acerca de aspectos tales como: Objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, a lo más trata de precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.

Se determina que en la creación del Cantón Mocha, el recurso humano no ha tenido el desarrollo apropiado, pues la falta de un profesional que maneje los subsistemas del personal en la entidad ha sido un factor determinante que en la actualidad se ven reflejados en la lentitud en el despacho de trámites, acumulación y duplicación de funciones, el desconocimiento de deberes y obligaciones, y la falta de Manual Administrativo ha impedido el conocimiento de las funciones exactas que debe desempeñar cada empleado, produciendo incompatibilidad en sus actividades, a más del descontento por la falta de recursos económicos para compensar un trabajo que bien definido se lo realizaría en menor tiempo, con menos recursos y de mejor calidad.

## **2.2 Fundamentación Filosófica**

La presente investigación se basa en el paradigma crítico-propositivo, que se fundamenta en las siguientes razones:

Hoy en día las organizaciones en el mundo, precisan estar estructuradas de manera formal, toda vez que los procesos de competitividad dentro de la globalización, exigen el cumplimiento de mantenerse bajo los postulados aconsejados por las Ciencias Administrativas, de tal manera que es imprescindible organizar y coordinar el diseño de una estructura orgánica acorde con la naturaleza de la actividad económica o productiva que se elija.

Las teorías organizacionales modernas, formulan hoy en día las estructuras horizontales que se consideran permiten tener relación directa entre las dependencias de la organización con la Dirección, Gerencia o Alta Dirección, para de esta manera simplificar los procedimientos de trabajo, producir resultados, efectivizar procesos y sobre todo tomar decisiones.

La fundamentación filosófica planteada en esta tesis se basa en la práctica y en la experiencia metodológica, hermenéutica – dialéctica propuesta en la investigación, que sin duda va a enriquecer el contenido de este estudio.

Por lo tanto, con base a la filosofía experimental aplicada en el desarrollo institucional, este estudio trata de formular un Manual Orgánica-Funcional, que ligado a las técnicas de gestión administrativa y organizacional determine nuevos comportamientos del personal en el cumplimiento de sus obligaciones.

## **2.3 Fundamentación Legal**

### **2.3.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.**

#### **Sección octava**

#### **Trabajo y seguridad social**

Art.33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

### **2.3.2 CÓDIGO DE TRABAJO**

Art, 45 Obligaciones del trabajador son obligaciones del trabajador

a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.

El presente estudio de investigación se ampara en la Ley de Comercio Exterior e Inversiones (LEXI) N° 12 Registro Oficial Suplemento 82 de 9 de junio de 1997, que dispone:

### **2.3.3 DEL ÁMBITO Y OBJETO DE LA LEY**

Art. 1.- La presente ley tiene por objeto normar y promover el comercio exterior y la inversión directa, incrementar la competitividad de la economía nacional, propiciar el uso eficiente de los recursos productivos del país y propender a su desarrollo sostenible e integrar la economía ecuatoriana con la internacional y contribuir a la elevación del bienestar de la población.

Art. 2.- Se entiende por Sector Comercio Exterior al conjunto de organismos y entidades del sector público y de instituciones o personas naturales o jurídicas del sector privado que participan en el diseño y ejecución de la política de comercio exterior de bienes, servicios y tecnología que desarrollan actividades de comercio exterior o relacionadas con éste, salvo las exportaciones de hidrocarburos que realiza el Estado Ecuatoriano y que continuarán sujetas al ordenamiento legal que las regula.

## **TÍTULO II**

### **DE LOS PRINCIPIOS Y DISPOSICIONES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE ESTA LEY**

Art. 3.- Se considera de prioridad nacional al comercio exterior y en especial al fomento de las exportaciones e inversiones.

El Estado diseñará y ejecutará sus políticas en esta materia conforme a los siguientes lineamientos:

- a) Asegurar la libertad para el desenvolvimiento de las actividades de exportación e importación y para facilitar la gestión de los agentes económicos en esta materia.
- b) Impulsar la internacionalización de la economía ecuatoriana para lograr un ritmo creciente y sostenido de desarrollo.

#### **2.3.4 TRÁMITES Y REQUISITOS PARA EXPORTAR**

##### **1.- REQUISITOS PARA SER EXPORTADOR:**

REGISTRO DE FIRMAS EN EL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (Trámite por una sola ocasión)

a) Personas naturales.-

- Cédula de ciudadanía
- Registro Único de Contribuyente (RUC)
- Comunicación del Representante Legal en el que consten nombres, apellidos y cédula de ciudadanía de personas autorizadas para firmar las declaraciones de exportación.

## **REQUISITOS PARA EXPORTAR**

1. Registro como exportador

- Registro Único de Contribuyentes –RUC-;
- Código de catastro para exportadores del sector público.
- El Registro se obtendrá en cualquier Banco Corresponsal del Banco Central del Ecuador.

2. Documentos habilitantes para exportar

- Formulario Único de Exportación, se lo adquiere en un Banco Corresponsal del Banco Central del Ecuador;
- Factura Comercial;
- Visto Bueno del Banco Corresponsal en el Formulario Único de Exportación;
- Documento de Embarque emitido por el transportista;
- Cupón de aportación a la CORPEL.

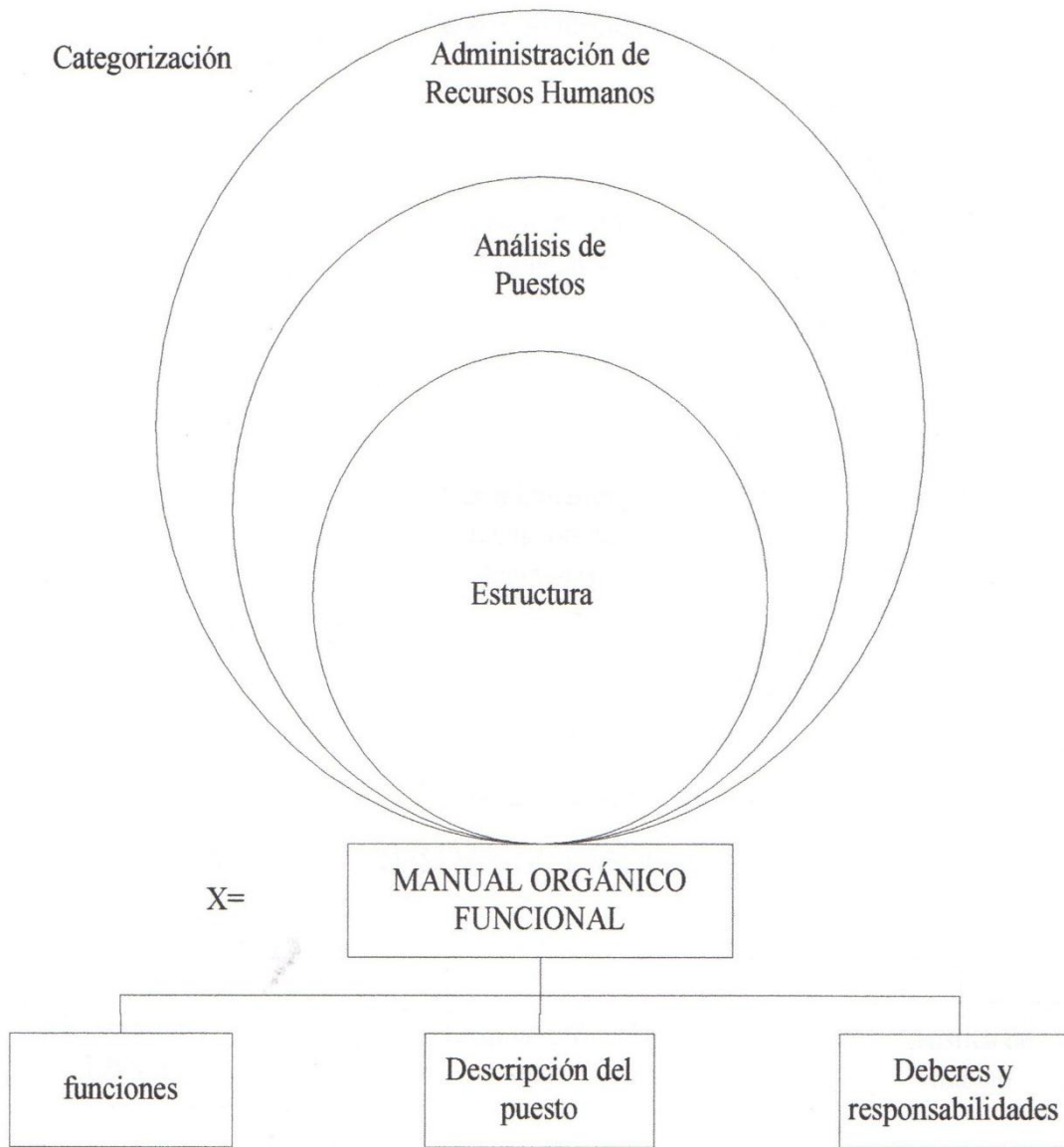
3. Productos que se puede exportar

Todos los productos son exportables, excepto:

- Los que hayan sido declarados parte del Patrimonio Nacional de valor artístico, cultural, arqueológico o histórico;
- Flora y Fauna silvestres en proceso de extinción y sus productos, salvo los que se realicen con fines científicos, educativos y de intercambio internacional con instituciones científicas;
- Nómina de productos de prohibida exportación y/o sujetos a autorización previa;
- Acuerdo Ministerial N° 0001 de enero 03 de 1997, publicado en el R.O. N° 110 de enero 16 de 1997:

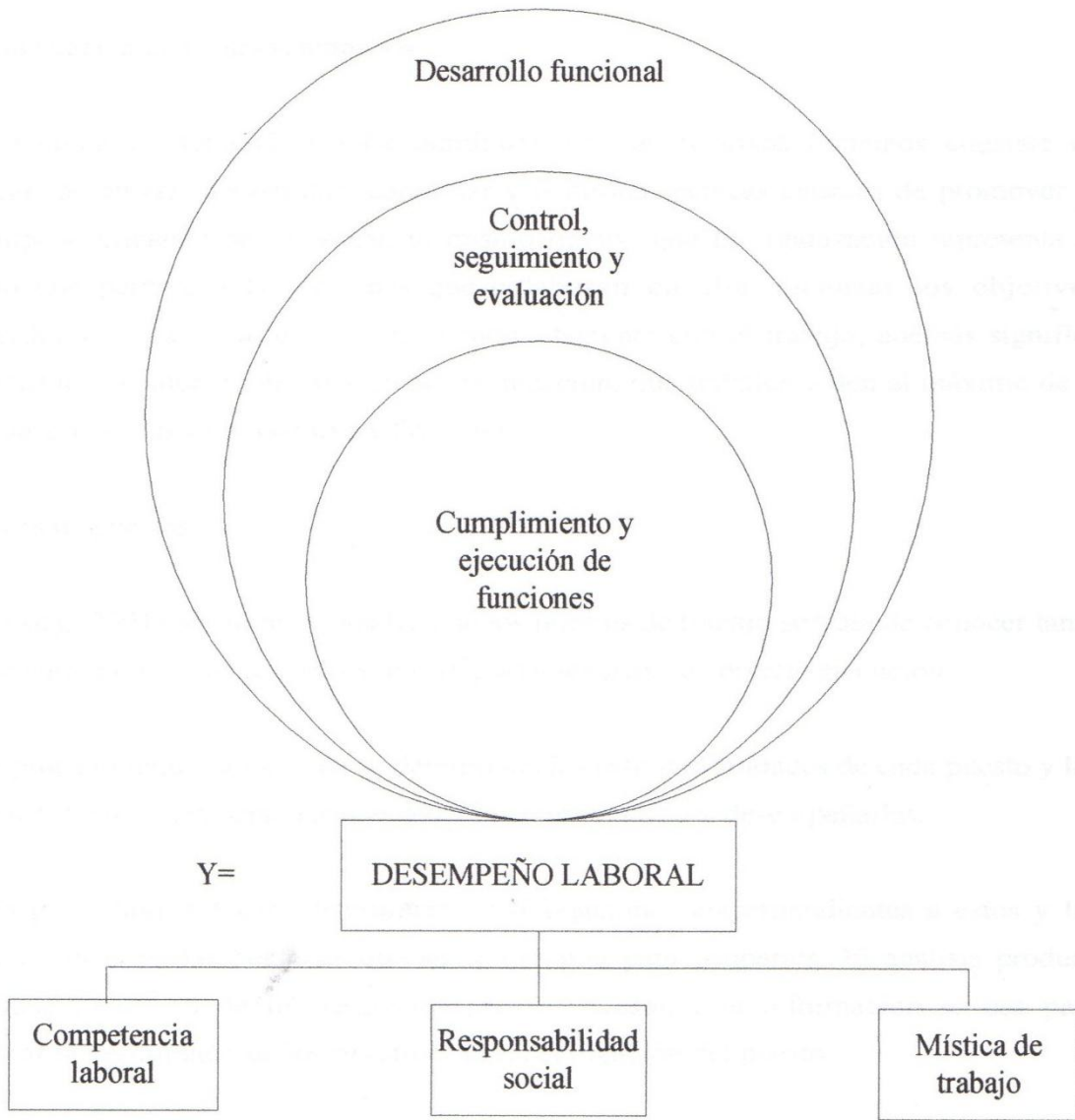
## 2.4 Categorías Fundamentales

Gráfico N° 2



ELABORADO POR: Jorge Velasque  
FECHA: 05-04-2010

Gráfico N° 3



ELABORADO POR: Jorge Velasque  
FECHA: 05-04-2010



## Definición de categorías

### Administración de recursos humanos

Para Gómez y Mejía (2001) La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, además significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den al máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable.

### Análisis de puestos

Para Gary (2001) Mediante el análisis de los puestos de trabajo se trata de conocer tanto su contenido como los requisitos más importantes para su correcta ejecución.

Es el procedimiento por el cual se determinan las responsabilidades de cada puesto y las características de las personas que deberán contratarse para desempeñarlas.

Es un procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a éstos y las características de las personas que se contratarán para ocuparlos. El análisis produce información acerca de los requisitos para el puesto; esta información se usa para elaborar la descripción de los puestos y la especificación del puesto.

### Estructura

Para Benjamín (2001) Es la forma de toda asociación humana para lograr una finalidad común. Esta definición no quiere decir que todas las formas de asociación humana sean iguales, pues son tan numerosas como exige la variedad de las finalidades y los motivos

humanos. Pero, al menos es axiomático el que cualquier motivo que conduzca a la asociación de actos humanos debe expresarse en una organización.

Para Dolon y Cabrera (2007) Organización es un conjunto de elementos, compuestos principalmente por personas que actúan e interactúan entre sí, bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información se desenvuelvan de manera coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas para que logren los fines determinados, que pueden ser de lucro o no.

La organización de una empresa representa la base estructural sobre la cual se determina el principio y el fin de su existencia.

Para instalar un negocio grande, mediano o pequeño así como para mantener activado un organismo o dependencia, la estructuración orgánica debe ser considerada como el elemento fundamental que asegure la gestión de trabajo, dirección y resultados.

#### Manual orgánico-funcional

Para Benjamín (2001) Es el mecanismo administrativo básico que sirve para estructurar, planificar, dirigir, organizar y operar la empresa, institución o negocio con total orden, siendo el principal fundamento dotar al nivel de decisión el conocimiento de los recursos, estructura, órganos, funciones y personas con que dispone el gerente, director o ejecutivo máximo para dirigir con eficacia y éxito la organización.

El manual de organización, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

A fin de que el mencionado documento sea realmente un instrumento operativo, en la presente guía, se incluye una serie de indicaciones de carácter práctico, para orientar y

ordenar los trabajos de elaboración y/o actualización de estos documentos, que se pretende sean el resultado del estudio y análisis de la estructura funcional vigente, a fin de realizar los cambios adecuados a las necesidades de cada institución.

### Funciones

Para Robbins y Coulter (2005) Las funciones del personal son aquellas que incluyen el desarrollo de actividades concretas que deben cumplir las personas en su lugar o área de trabajo.

Para Benjamín (2001) Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización.

### Descripción del puesto

Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que la conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización.

Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hacen), los objetivos (por qué lo hacen). Básicamente es una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

### Deberes

Para Robbins y Coulter (2005) Los deberes a cumplirse por parte de los empleados son aquellos encomendados por la persona en el área de recursos humanos; éstos deben ser

cumplidos a cabalidad por los empleados para el desenvolvimiento de la empresa y a su vez para satisfacer las expectativas de la persona que los contrató.

### Responsabilidades

Para Guadalupe (2007) Es especificar la responsabilidad del ocupante con respecto al desarrollo de actividades, uso, supervisión y mantenimiento de recursos existentes en el cargo dentro de la empresa.

### Desarrollo funcional

Es el desenvolvimiento armónico, ordenado y coordinado que mediante el cumplimiento de funciones, actividades y tareas la organización logra cumplir con los planes, programas, proyectos y aún trámites en operación, para alcanzar los resultados y objetivos que persigue la organización.

### Control, seguimiento y evaluación

Para Guadalupe (2007) El seguimiento consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación. Ayuda a que se siga una línea de trabajo, y además, permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando. Si se lleva a cabo adecuadamente, es una herramienta de incalculable valor para una buena administración y proporciona la base para la evaluación. Permite determinar si los recursos disponibles son suficientes y están bien administrados, si la capacidad de trabajo es suficiente y adecuada, y se está haciendo lo que se había planificado (ver también la herramienta sobre Planificación de acción).

La evaluación consiste en la comparación de los impactos reales del proyecto con los planes estratégicos acordados. Está enfocada hacia lo que se había establecido hacer, lo que ha conseguido y cómo se ha conseguido. Puede ser formativa: tiene lugar durante la vida de un

proyecto u organización con la intención de mejorar la estrategia o el modo de funcionar del proyecto y organización. También puede ser conclusiva: obteniendo aprendizaje a partir de un proyecto completo o una organización que ya no esté en funcionamiento. Una vez alguien describió esto como la diferencia entre un reconocimiento médico y una autopsia.

El seguimiento y la evaluación comparten la misma orientación, hacia un aprendizaje a partir de aquello que haces y cómo lo haces.

Para Roberto (segunda Edición) El control es un mecanismo operativo que sirve para detectar errores y aplicar políticas correctivas que normalizan los procesos de trabajo.

Cuando la estrategia logra el cumplimiento de la meta, el control habrá cumplido con eficacia.

Y cuando se ha cumplido en la consecución de objetivos a un costo económico menor, el control será eficiente. Además del modelo señalado, como lo afirma Stoner y Freeman, en una organización, la planificación implica establecer metas y elegir los medios para que las personas puedan llevar a la práctica estas metas en la organización. Las metas son importantes porque:

1. Proporcionan un sentido de dirección.
2. Concentran los esfuerzos.
3. Guían los planes y decisiones.
4. Sirven para evaluar el avance del proceso.

#### Cumplimiento y ejecución de funciones

Para Chruden (1991) El Manual Orgánico-Funcional direcciona adecuadamente la autoridad y responsabilidad jerárquica que regula el ordenamiento interno de una organización, de tal manera que las dependencias ubicadas por niveles y grados en la estructura orgánica deben cumplir y ejecutar las funciones específicas señaladas en el

manual, de donde se parte para elaborar las Especificaciones de clase y el Manual de Funciones Interno de cada estamento organizacional.

### Desempeño laboral

Para Robbins y Coulter (2005) Es la práctica o ejercicio intelectual o físico que ejecuta una persona en cumplimiento de sus funciones, deberes y obligaciones, en sujeción a lo dispuesto en el manual de funciones, en el manual orgánico de personal y /o en las disposiciones constantes en la normativa interna de trabajo existente.

### Competencia laboral

Para Galván (1976) Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores.

### Responsabilidad social

Para Guadalupe (2007) Responsabilidad Social es una forma de gestión que se define por la capacidad de respuesta que tienen las organizaciones humanas para enfrentar las consecuencias de sus acciones sobre los distintos públicos y espacios naturales con los cuales se relacionan. Las organizaciones son socialmente responsables cuando adquieren un compromiso con el desarrollo social, político y económico de su ambiente, en los contextos internos y externos de sus actos.

Para Galván (1976) La responsabilidad social de la empresa (RSE) pretende buscar la excelencia en el seno de la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos.

Se suele llamar responsabilidad social a la carga, compromiso u obligación que los miembros de una sociedad -ya sea como individuos o como miembros de algún grupo- tienen tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto. El concepto introduce una valoración -positiva o negativa- al impacto que una decisión tiene en la sociedad. Esa valoración puede ser tanto ética como legal. Generalmente se considera que la responsabilidad social se diferencia de la responsabilidad política porque no se limita a la valoración del ejercicio del poder a través de una autoridad estatal.

#### Mística de trabajo

Para Guadalupe (2007) Es la vocación, entrega total y firmeza que la persona pone por parte de sí mismo para cumplir con entusiasmo, amor, conocimientos, habilidades y destrezas la función encomendada, ya sea por norma interna que regula la acción administrativa o por disposición o encargo de una teoría o función específica que de encomiende un superior jerárquico.

#### 2.5 Marco Teórico.

La característica dentro de la empresa florícola “Flores del Mirador” cambian, y se modifican también la estructura organizacional.

Es necesario planear, organizar, dirigir y controlar las actividades; permitiendo a la organización ser pro activa; además formular, ejecutar y evaluar las acciones para así, alcanzar los objetivos establecidos en la organización, utilizando por ello recursos económicos, humanos, materiales, y técnicos, haciendo posible que en la empresa florícola “Flores del Mirador”, al implementar el Manual Orgánico-Funcional exista una organización de cada una de las actividades a cumplirse.

Conocer hacia qué objetivos encaminarse, dirigir y coordinar todos los esfuerzos para alcanzar dichas metas; Planear y organizar la estructura de áreas de que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades; encaminarse así la consecuencia y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a la empresa continuar en el mercado, el cual se encuentra en continuo cambio en el entorno que lo rodea.

A una empresa es necesario organizarla, de acuerdo a la actividad que se dedican o a varias relacionadas, o en divisiones con las personas involucradas con un tipo de producto o de mercado, y en una unidad de trabajo o todos lo que participan en la producción y comercialización de un producto. Facilitando el movimiento de los conocimientos y evitando la duplicidad de actividades.

La empresa debe emplear adecuadamente el Manual Orgánico-Funcional, utilizar de manera ordenada los bienes materiales como maquinaria, equipos y herramientas, es decir con los conocimientos que poseen los obreros para el manejo adecuado de los recursos y la ejecución de las tareas en el menor tiempo y en las mejores condiciones, con el propósito de superar la ineficiente productividad que presenta la empresa al no contar con un manual orgánico-funcional.

La elaboración de un Manual Orgánico-Funcional mejorara el rendimiento del personal y su producción, los cuales van a satisfacer la demanda de los mercados potenciales, al obtener altos niveles de producción superando así la ineficiente productividad de la empresa florícola “Flores del Mirador” del canto Cevallos.

El Manual Orgánico-Funcional se orienta al mejoramiento de las actividades de cada uno de sus empleados, en la cual se rectifican la duplicidad de tareas que está ocasionando a la empresa florícola “Flores del Mirador” pérdida de tiempo y baja producción. Lo cual al implementar un Manual Orgánico-Funcional, la empresa tendrá mejor producción y por ende van ser competitivo y mantenerse en el mercado internacional.



## **2.5 Hipótesis**

Formulación del problema

¿Cómo incide la inexistencia de un Manual Orgánico-Funcional en el desempeño laboral de la empresa florícola “Flores del Mirador”.

Hipótesis

La elaboración de un Manual Orgánico-Funcional mejorara el desempeño laboral de la empresa florícola “Flores del Mirador”.

## **2.6 Variables**

**X**= Manual Orgánico-Funcional

Variable Independiente

**Y**= Desempeño laboral

Variable Dependiente

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Modalidad Básica de la Investigación.**

El presente estudio utilizará dos modalidades de investigación que se detallan a continuación:

##### **3.1.1 Investigación bibliográfica**

Para realizar la investigación bibliográfica se recolectará información secundaria relativa al contenido de este tema. Para su desarrollo necesariamente se consultará la normativa interna de la Facultad, boletines informativos, libros, tesis de grado, revistas especializadas, internet y otros documentos relacionados con la problemática que enfoca el estudio. Esta información será recopilada con base en la necesidad de analizar detenidamente los apoyos bibliográficos que faciliten el desarrollo de la investigación.

##### **3.1.2 Investigación de campo**

Permite recolectar información primaria, ya que se tendrá contacto directo con la realidad, toda vez que establecerá conocimiento sobre el problema que tiene la empresa florícola “Flores del Mirador”.

Es necesario por tal razón emplear y desarrollar algunas técnicas como:

La observación directa, que permitirá analizar los procesos técnicos, operativos y de decisión que actualmente se ejecutan en la empresa florícola “Flores del Mirador”, que señalaran las causas por las cuales es necesario elaborar el Manual Orgánico-Funcional

La técnica de la encuesta, que se aplicará al personal administrativo y de operación de la florícola “Flores del Mirador”, con el propósito de conocer las expectativas y necesidades de la misma.

Se aplicará la entrevista a la plana directiva de la empresa florícola, para conocer las causas del problema que le afecta y proponer soluciones.

### **3.2 Nivel o tipo de Investigación**

Para desarrollar esta tesis de grado se utilizarán los siguientes tipos de investigación:

#### **Investigación exploratoria**

Este tipo de investigación servirá para explorar todo lo relacionado al problema objeto de estudio, para tener una idea clara de la realidad y en consecuencia presentar alternativas que contribuyan al mejoramiento de la marcha organizacional de la empresa florícola “Flores del Mirador”

#### **Investigación descriptiva**

Tiene como objeto desarrollar y describir un modelo de Manual Orgánico-Funcional, que sirva como herramienta de gestión administrativa para canalizar el cumplimiento de funciones de manera ordenada en una organización.

#### **Correlación o asociación de variables**

Determina como se interrelaciona la variable independiente Manual Orgánico-Funcional frente a la variable dependiente Desempeño Laboral.

Permite examinar la relación entre variables y determinar la factibilidad de implantar un modelo de Manual Orgánico-Funcional, que actué como factor de gestión directriz para alcanzar una eficiente organización, metodología y racionalización en los procesos de

trabajo, para ello es necesario utilizar una herramienta fundamental (para el investigador) denominada Chi Cuadrado que va a permitir comprobar la hipótesis anteriormente citada.

Entre los métodos de investigación a utilizarse serán:

**Método Inductivo.** Es un proceso analítico- sintético, que parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar a un principio o ley general que los rige. Es decir, se parte de lo individual a lo general.

**Método Deductivo.** Es un proceso sintético – analítico. Contrario al anterior. Se presentan conceptos, principios, leyes generales de las cuales se extraen conclusiones o se examinan casos particulares sobre la base de afirmaciones generales. Se parte de lo general hacia lo particular.

### **3.3 Población y Muestra**

La presente investigación se desarrolla en una población finita de la empresa florícola “Flores del Mirador” del Cantón Cevallos, Provincia de Tungurahua, que consta de la información siguiente:

Para realizar la muestra objeto de este estudio, se ha considerado pertinente trabajar con 19 personas, pertenecientes al personal administrativo y trabajadores que laboran en la empresa florícola “Flores del Mirador”. Por lo que siendo la población pequeña, se trabajará con estos elementos que la conforman y que se detallarán en la hoja del marco muestral.

En la presente investigación, no será necesario enfocarse en seleccionar una muestra debido a que la población citada no es grande, toda vez que el problema incluye de manera directa a todos los usuarios internos de la empresa.

### 3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente: MANUAL ORGÁNICO-FUNCIONAL

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS
<p><b>Manual Orgánico-Funcional</b></p> <p>Mecanismo administrativo básico que sirve para estructurar, planificar, dirigir, organizar y operar la organización con total orden, siendo el principal fundamento dotar al nivel de decisión, el conocimiento de los recursos, estructura, órganos, funciones y personas con que dispone el gerente para dirigir con eficacia y éxito la empresa.</p>	Mecanismo administrativo	Desarrollo Organizacional y rendimiento de recursos económicos y productivos.	¿Qué mecanismos, funciones, actividades serán necesarias aplicar para formular el Manual Orgánico-Funcional?	Encuesta y cuestionario realizado al personal de la empresa florícola “Flores del Mirador”.
	Conocimientos de recursos	Control de costos por operaciones de procesos técnicos, administrativos y operativos.	¿Qué políticas y procedimientos deberían emplearse para minimizar los costos productivos?	Encuesta y cuestionario realizado al personal de la empresa florícola “Flores del Mirador”.
	Dirección con eficacia	Resultados económicos por decisiones empresariales.	¿De qué manera incidiría el Manual Orgánico-Funcional en la toma de decisiones?	Encuesta y cuestionario realizado al personal de la empresa florícola “Flores del Mirador”.

3.4.2 Variable Dependiente: DESEMPEÑO LABORAL

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS
<p><b>Desempeño Laboral</b></p> <p>Es el cumplimiento de funciones y actividades que la persona ejecuta, a través del desarrollo de habilidades y destrezas en el desenvolvimiento de la tarea encomendada.</p>	<p>Funciones y actividades.</p> <p>Desarrollo de habilidades.</p> <p>Tareas encomendadas.</p>	<p>Estructuración orgánica de empresa florícola.</p> <p>Costo para capacitación de desarrollo laboral.</p> <p>Preparación y motivación laboral.</p>	<p>¿Qué modelo de Manual Orgánico-Funcional sería necesario aplicar?</p> <p>¿Cuáles serían los programas de capacitación a dictarse?</p> <p>¿El incremento de remuneraciones sería una política adecuada de trabajo?</p>	<p>Investigación de campo, observación y empleo de cuestionario al personal de la empresa “Flores del Mirador”.</p> <p>Investigación de campo, observación y empleo de cuestionario al personal de la empresa “Flores del Mirador”.</p>

### 3.5 Plan de Recolección de Información

Para redactar la información del problema objeto de estudio se utilizarán las siguientes técnicas de investigación e instrumentos para recolectarla.

TÉCNICAS DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN
1. INFORMACIÓN SECUNDARIA	1.1.1 Libros de Administración de Personal, Gestión del Talento Humano, Manuales Administrativos
1.1 Lectura Científica	1.1.2 Tesis de grado sobre Manual de Funciones o Manual Orgánico- Funcional.
1,2Fichaje	1.2.1 Fichas bibliográficas
	1,2.2 Fichas Nematécnicas
2. INFORMACIÓN PRIMARIA	
2.1 Observación	2.1.1 Ficha de Observación
2.2 Encuesta	2.2.1 Cuestionario

### 3.6 Plan de Procesamiento de la Información

La investigación está dividida para lograr coordinación y coherencia en el trabajo.

1. Exploración del documento a estudiar, permite detectar la situación del problema que se investiga, el objeto de la investigación.
2. Documentación de ideas, conceptos, teorías, que sustente la investigación que se está efectuando.
3. Aplicación de cuestionarios, conforme a las áreas de análisis objeto de la investigación con la ayuda de técnicas de observación.
4. Análisis e interpretación de información recolectada, que será tabulada para obtener adecuada información.
5. Establecimiento de conclusiones y recomendaciones, que constituirán las respuestas a las necesidades que enfoca el problema motivo de la investigación.

Toda la información y datos a utilizarse serán procesados mediante la ayuda de programas de computación como:

- \* Word
- \* Excel
- \* Visio

El análisis particular se lo realizará mediante cuadros, gráficos y técnicas estadísticas.



## **CAPÍTULO 4**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis de los Resultados**

El estudio realizado en la florícola “Flores del Mirador” a través de la encuesta efectuada al personal de la misma, demuestra la necesidad de crear e implantar el Manual Orgánico-Funcional, que sirva para ordenar y direccionar la gestión directriz de la empresa, que involucra además, formular necesariamente la estructuración orgánica de la empresa.

El enfoque propuesto en la investigación, conduce hacia el objetivo que esta tesis plantea, que es el de reafirmar que no existe el Manual Orgánico-Funcional antes citado y, que la gran mayoría del personal de la florícola sostiene que es necesario tener este mecanismo que ordene, coordine y controle el desempeño en el trabajo del recurso humano.

Es fundamental también, que el Manual Orgánico-Funcional se socialice mediante métodos de capacitación, reuniones formales e informales y publicación gráfica o panorámica de fácil entendimiento e interpretación de la información.

La población encuestada, piensa que la inserción de nuevos métodos de trabajo, labor organizada que contribuiría para cumplir de mejor manera y con orden los trabajos específicos que dentro de sus propias competencias deben ejecutarse.

#### **4.2 Interpretación de datos**

Este estudio, ha permitido conocer e interpretar porcentualmente los datos con mayor profundidad, respecto a la realidad de crear con urgencia el Manual Orgánico-Funcional; porque así lo demuestra el análisis efectuado.

Para ejemplificar y conocer de manera objetiva los resultados de la encuesta realizada a la florícola “Flores del Mirador”, del Cantón Cevallos, Provincia de Tungurahua, se presenta el desarrollo de la misma.

#### 4.2.1 ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA EMPRESA FLORÍCOLA “FLORES DEL MIRADO”

##### 1. Género

**TABLA N° 4**

N°	Opciones	Frecuencias	%
1.1	Masculino	5	26,31
1.2	Femenino	14	73,68
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO N° 4**

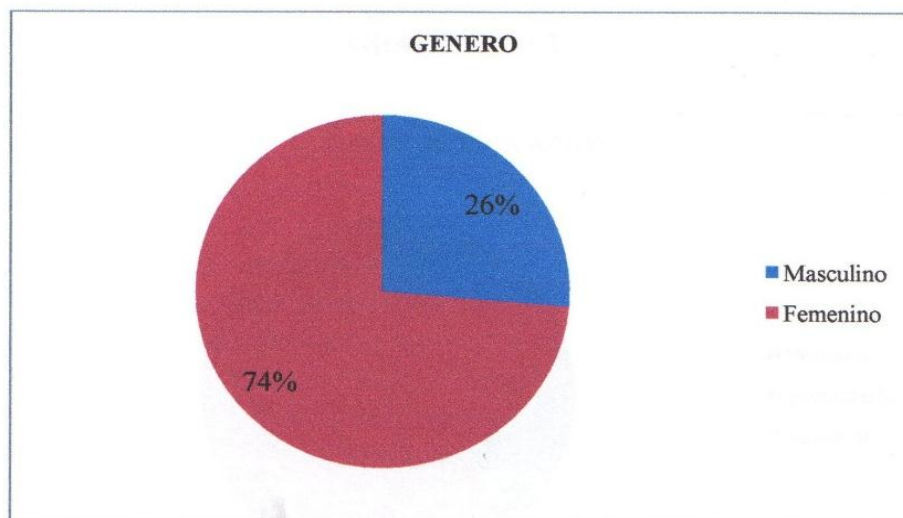


ILUSTRACIÓN 4. Género

FUENTE: Encuesta realizada a la empresa florícola “Flores del Mirador”

ELABORADO POR: Jorge Velasque

FECHA: 05-04-2010

##### Interpretación

De la encuesta realizada el 73.68% del personal de la florícola es de género femenino; y, el 26.31% es de género masculino.

## Análisis

La empresa florícola “Flores del Mirador” tiene un predominio de personal femenino.

2. ¿Qué nivel de educación tiene?

**TABLA N° 5**

N°	Opciones	Frecuencias	%
2.1	Primaria	7	36,84
2.2	Secundario	8	42,10
2.3	Superior	4	21,05
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO N° 5**

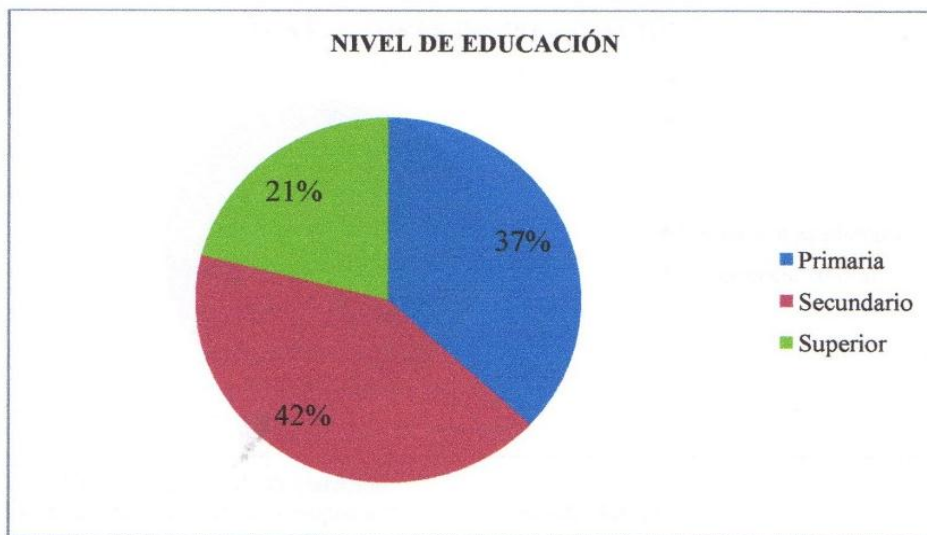


ILUSTRACIÓN 5. Nivel de educación

FUENTE: Encuesta realizada a la empresa florícola “Flores del Mirador”

ELABORADO POR: Jorge Velasque

FECHA: 05-04-2010

### Interpretación.

El nivel de educación del personal de la empresa florícola, según esta encuesta demuestra que el 42.10% tiene educación secundaria; el 36.84% tiene educación primaria; y, el 21.05% tiene educación superior.

## Análisis

En esta empresa existe un mayor porcentaje de personal con educación secundaria.

3. ¿Qué factor de preparación hace posible que los empleados desarrollen adecuadamente sus actividades diarias?

**TABLA N° 6**

N°	Opciones	Frecuencias	%
3.1	Formación académica	9	47,36
3.2	Experiencia laboral	10	52,63
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO N° 6**

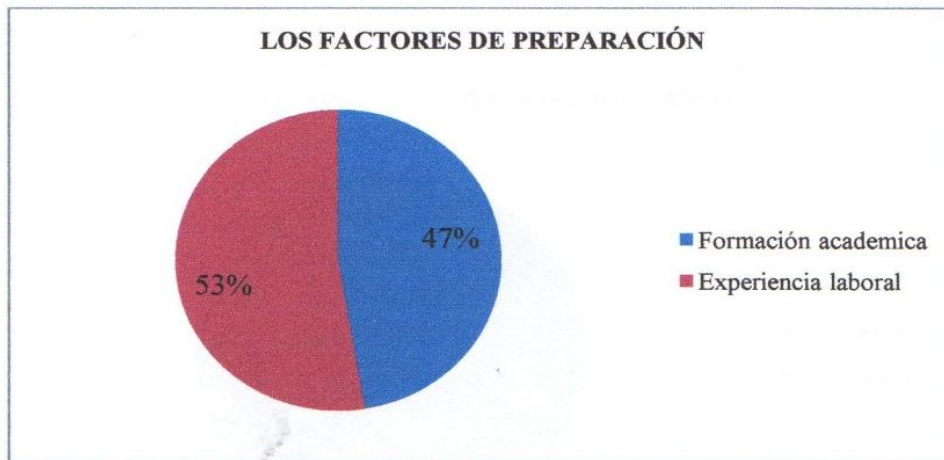


ILUSTRACIÓN 6. Factores de Preparación

FUENTE: Encuesta realizada a la empresa florícola "Flores del Mirador"

ELABORADO POR: Jorge Velasque

FECHA: 05-04-2010

## Interpretación

La investigación realizada demuestra que el 52.63% del personal de la florícola aportan con la experiencia laboral en el campo; y, el 47.36% restante aporta con el nivel de preparación adecuada a sus actividades respectivas.

## Análisis

La encuesta demuestra que son los trabajadores con el porcentaje representativo señalado quienes aportan con mayor incidencia en el desarrollo de la florícola.

4. ¿Con qué aportan los empleados de la Florícola “Flores del Mirador” para un adecuado desarrollo de la empresa?

**TABLA N° 7**

N°	Opciones	Frecuencias	%
4.1	Competencia	15	78,94
4.2	Adaptación	4	21,05
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO N° 7**

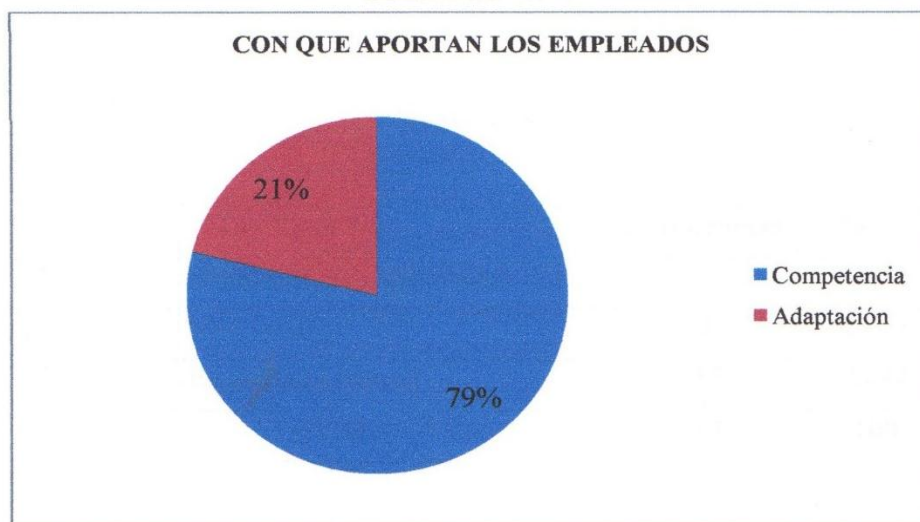


ILUSTRACIÓN 7. Aportación de los empleados

FUENTE: Encuesta realizada a la empresa florícola “Flores del Mirador”

ELABORADO POR: Jorge Velasque

FECHA: 05-04-2010

### Interpretación

La encuesta realizada al personal de la florícola, señala que el 78.94% aporta para el desarrollo de la empresa con los conocimientos que tienen sobre el trabajo que realizan; y, 21.05% lo hace a través de la conformación de grupos de trabajo.

### Análisis

La mayor incidencia de aportación del personal de la florícola, se fundamenta en los conocimientos que tienen sobre el desempeño del trabajo.

5. ¿Qué requerimientos debe tener el empleado para desarrollar de forma satisfactoria las tareas?

**TABLA N° 8**

<b>N°</b>	<b>Opciones</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>%</b>
5.1	Desarrollo de capacidades	2	10,52
5.2	Motivación	2	10,52
5.3	Estabilidad laboral	15	78,94
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO N° 8**

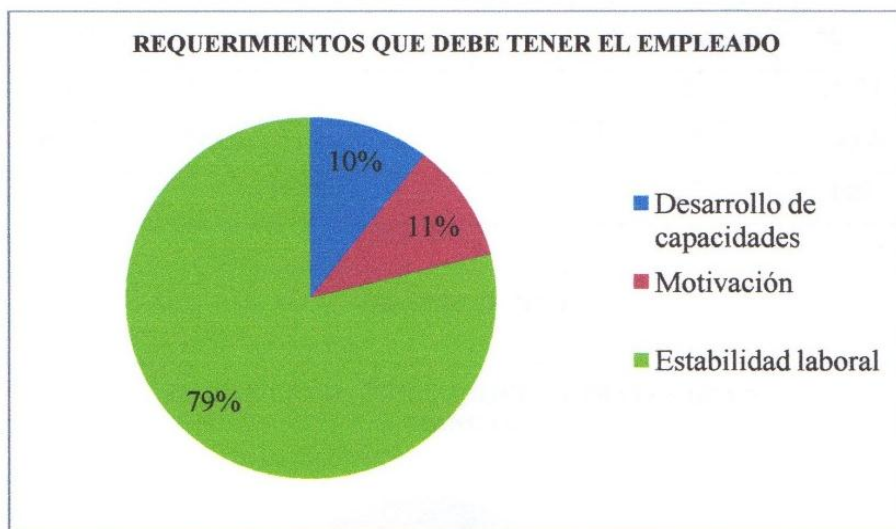


ILUSTRACIÓN 8. Requerimientos del empleado  
FUENTE: Encuesta realizada a la empresa florícola “Flores del Mirador”  
ELABORADO POR: Jorge Velasque  
FECHA: 05-04-2010

#### Interpretación

El 78.94% del personal de la florícola realiza satisfactoriamente las labores, respaldado en la estabilidad laboral; el 10.52% en la capacitación; y, el 10.52% en el desarrollo de capacidades.

#### Análisis

El análisis demuestra que el 78.94% del personal de la florícola “Flores del Mirador”, desarrolla satisfactoriamente las tareas confiados en la estabilidad laboral que existe.

6. ¿Cuándo pasó a formar parte de la empresa, su jefe le dio indicaciones de sus funciones a través de un Manual Orgánico-Funcional?



**TABLA N° 9**

N°	Opciones	Frecuencias	%
6.1	Si	5	26,31
6.2	No	14	73,68
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO N° 9**

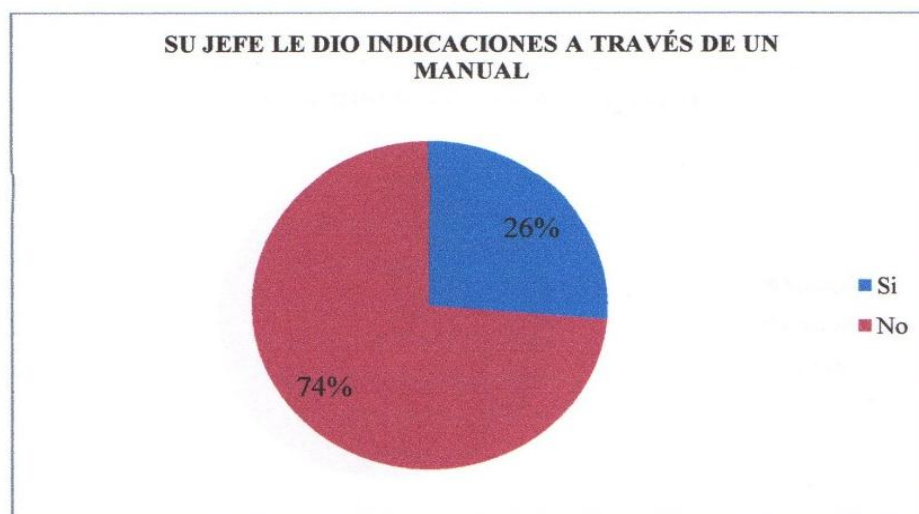


ILUSTRACIÓN 9. Indicaciones a través de un manual  
FUENTE: Encuesta realizada a la empresa florícola “Flores del Mirador”  
ELABORADO POR: Jorge Velasque  
FECHA: 05-04-2010

#### Interpretación

El 100% del personal encuestado responde que el jefe de la florícola no dio indicaciones de las funciones a cumplir a través de un Manual Orgánico-Funcional.

#### Análisis

La encuesta demuestra que el personal de la florícola “Flores del Mirador”, carece absolutamente de un Manual Orgánico-Funcional por lo que el jefe no sabe como direccionar el funcionamiento de la empresa.

7. ¿Cada qué tiempo realiza usted funciones ajenas a su cargo?

**TABLA N° 10**

N°	Opciones	Frecuencias	%
7.1	Siempre	7	36,84
7.2	Casi siempre	12	63,15
7.3	Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO N° 10**

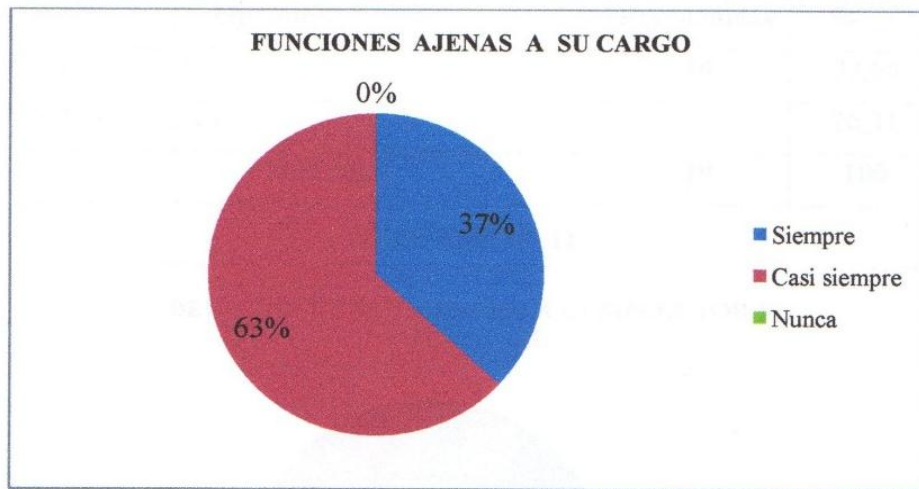


ILUSTRACIÓN 10. Funciones ajenas a su cargo

FUENTE: Encuesta realizada a la empresa florícola "Flores del Mirador"

ELABORADO POR: Jorge Velasque

FECHA: 05-04-2010

#### Interpretación

Del 100% del personal encuestado, el 63.15% contesta que casi siempre realiza actividades; el 36.84% del personal afirma que siempre hace otras actividades ajenas a su cargo.

## Análisis

Esta pregunta demuestra que un alto porcentaje del personal de la florícola “Flores del Mirador”, casi siempre realiza funciones ajenas a su cargo.

8. ¿Considera usted que la empresa necesita crear un documento en dónde se detallen las actividades que debe cumplir cada persona?

**TABLA N° 11**

N°	Opciones	Frecuencias	%
8.1	Si	14	73,68
8.2	No	5	26,31
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO N° 11**

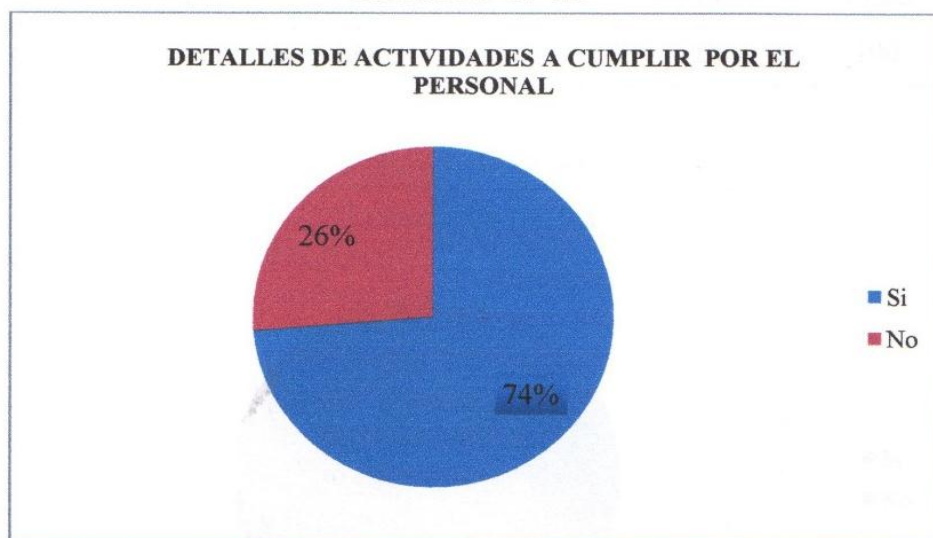


ILUSTRACIÓN 11. Actividades a cumplir por el personal  
FUENTE: Encuesta realizada a la empresa florícola “Flores del Mirador”  
ELABORADO POR: Jorge Velasque  
FECHA: 05-04-2010

## Interpretación

De la encuesta realizada se desprende que el 73.68% considera que es necesario crear

un documento donde se detallan las actividades que debe cumplir cada persona; y, 26.31%, considera que no debe hacerlo.

### Análisis

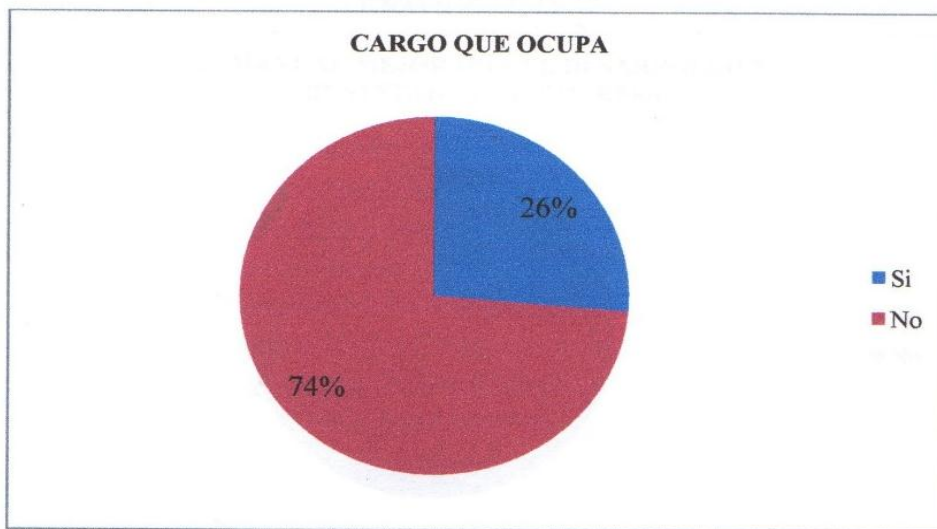
El análisis demuestra que es necesario crear un Manual Orgánico-Funciones para que cada persona cumpla funciones específicas en el trabajo de la empresa.

9. ¿El cargo que ocupa es muy necesario frente al resto de cargos existentes en la empresa?

**TABLA N° 12**

N°	Opciones	Frecuencias	%
9.1	Si	5	26,31
9.2	No	14	73,68
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO N° 12**



ILUSTRACION 12. Cargo que ocupa es imprescindible  
FUENTE: Encuesta realizada a la empresa florícola "Flores del Mirador"  
ELABORADO POR: Jorge Velasque  
FECHA: 05-04-2010

## Interpretación

La encuesta realizada al personal de la florícola señala que el 63.68% considera que el cargo que ocupa no es imprescindible; mas, el 26.31% afirma que si lo es.

## Análisis

Esta pregunta demuestra que un alto porcentaje del personal de la florícola, estima que el cargo que ocupa es necesario para el desarrollo de la empresa, pero que no es imprescindible.

10. ¿Considera que al existir un Manual Orgánico-Funcional se mejoraría el desarrollo y bienestar de la empresa?

**TABLA N° 13**

N°	Opciones	Frecuencias	%
10.1	Si	13	68,42
10.2	No	6	31,57
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO N° 13**

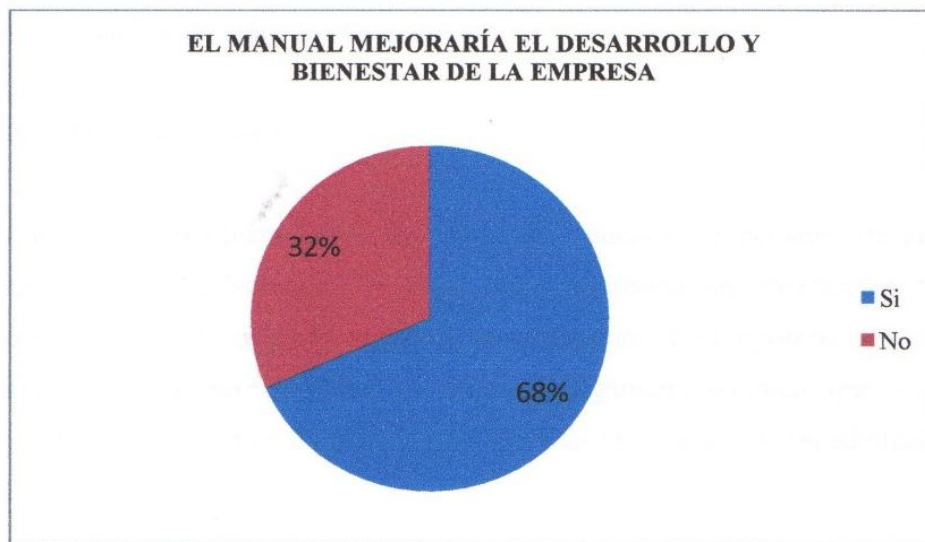


ILUSTRACIÓN 13. Manual mejoraría desarrollo y bienestar de la empresa  
FUENTE: Encuesta realizada a la empresa florícola "Flores del Mirador"  
ELABORADO POR: Jorge Velasque  
FECHA: 05-04-2010

## Interpretación

Del 100% del personal encuestado, el 68.42% considera que debe existir un Manual Orgánico-Funcional porque mejoraría el desarrollo y bienestar de la empresa; y, el 31.57% estima que no es necesario.

## Análisis

Un alto porcentaje de la empresa florícola requiere con urgencia que se elabore un Manual Orgánico-Funcional para trabajar de manera ordenada y con propósitos definidos; en cambio un pequeño porcentaje estima que no es necesario hacerlo, debido principalmente al desconocimiento que tienen sobre el mismo.

Es indudable, que con la formulación e implantación del Manual Orgánico-Funcional en la florícola “Flores del Mirador”, la empresa va a ser exigida para que se inserte dentro del desarrollo empresarial que hoy en día, los procesos de globalización y la competitividad le exigen, toda vez que al ser una empresa exportadora, el ordenamiento organizacional le ayudara significativamente a proyectarse en el futuro. Esta es la aspiración fundamental que tiene la empresa.

### 4.3 Verificación de hipótesis

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la empresa florícola “Flores del Mirados”; se toma como referencia los preguntas y respuestas números 6,10, par así, proceder a realizar la verificación de la hipótesis para comprobar si es necesario o no implantar el Manual Orgánico-Funcional que sirva como mecanismo de operación y de gestión para alcanzar la racionalización administrativa de esta empresa

#### 4.3.1 Modelo lógico

**H<sub>0</sub>**: Elaborar el Manual Orgánico-Funcional no constituye el factor de solución a los problemas operativos y de decisión de la empresa florícola “Flores del Mirador”.

**H<sub>a</sub>**: Elaborar el Manual Orgánico-Funcional constituye el factor de solución a los problemas operativos y de decisión de la empresa florícola “Flores del Mirador”.

#### 4.3.2 Nivel de significancia

El nivel de significancia con el que se trabajó es de 5%.

#### 4.3.3 Elección de prueba estadística chi cuadrado.

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde:

$\Sigma$ = Sumatoria

O= datos observados

E= datos esperados

6¿Cuándo pasó a formar parte de la empresa su jefe le dio indicaciones de sus funciones a través de un Manual Orgánico-Funcional?

**TABLA N° 9**

N°	Opciones	Frecuencias	%
6.1	Si	5	26,31
6.2	No	14	73,68
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>100</b>

10¿Considera que al existir un Manual Orgánico-Funcional se mejoraría el desarrollo y bienestar de la empresa?

**TABLA N° 13**

N°	Opciones	Frecuencias	%
10.1	Si	13	68,42
10.2	No	6	31,57
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>100</b>

4.3.3.1 Combinación de frecuencias

**TABLA 14**

<b>RESPUESTAS</b>			
<b>ENCUESTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
6¿Cuando pasó a formar parte de la empresa su jefe le dio indicaciones de sus funciones a través de un manual?	5	14	19
10¿Considera que al existir un Manual Orgánico-Funcional mejoraría el desarrollo y bienestar de la empresa?	13	6	19
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>38</b>



#### 4.3.4 Cálculo del grado de libertad.

El cálculo de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de las columnas menos uno así:

$$Gf = (F-1)(C-1)$$

$$Gf = (2-1)(2-1)$$

$$Gf = (1)(1)$$

$$Gf = 1$$

Donde:

Gf= grados de libertad

C= Columnas de la tabla

F= Hilera de la tabla

Entonces tenemos que  $Gf = 1$ ; y el nivel de significación  $\alpha = 0,05$ ; en la tabla H de distribución Chi cuadrado que equivale a 3,841; por lo tanto:

$$x^2 = \text{crítico} = 3,841$$

#### 4.3.5 Cálculo Matemático

Evaluamos la hipótesis nula, es decir, que no hay asociación entre las dos variables, para ello calculamos el chi cuadrado comprobando los valores obtenidos especialmente con los de la distribución teórica, dados los totales obtenidos en los que no haya ninguna asociación entre las variables.

**TABLA 15**

<b>O</b>	<b>E</b>	<b>O-E</b>	<b>(O-E)<sup>2</sup></b>	<b>(O-E)<sup>2</sup>/E</b>
14	9,00	5	25	2,78
5	10,00	-5,00	25	2,50
13	9,00	4,00	16	1,78
6	10,00	-4,00	16	1,60
<b>TOTAL</b>				<b>8,66</b>

#### 4.3.6 Decisión final

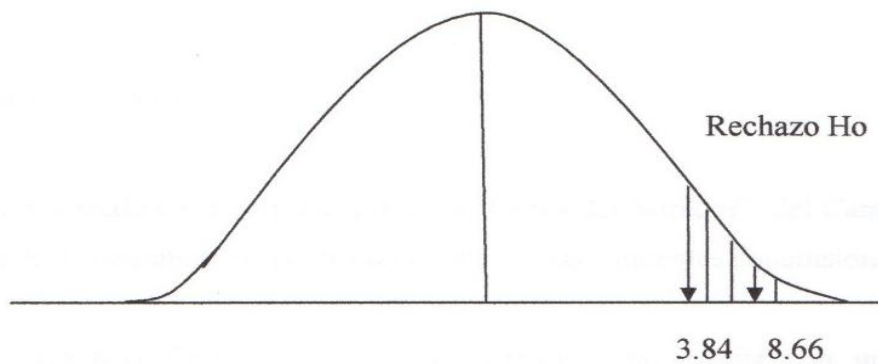
El valor  $X_1 = 8,66$  mayor a  $X_2 = 3,841$  y de acuerdo a lo establecido se acepta la hipótesis alterna, es decir se considera la formulación de un Manual Orgánico-Funcional que permita alcanzar los objetivos propuestos por este estudio para la empresa florícola “Flores del Mirador.

En la verificación e hipótesis se utilizó la fórmula del CHI CUADRADO ( $\chi^2$ ), esta fórmula estadística brindara la posibilidad de aceptar o rechazar la hipótesis nula. ( $H_0$ ).

Por lo tanto afirmar que hay una probabilidad entre el 95% y 99% de que haya asociación entre las dos variables y el mismo que es representado en el siguiente gráfico.

## REPRESENTACIÓN GRAFICA DEL CHI CUADRADO

GRAFICO 14



FUENTE: Representación gráfica del chi cuadrado

ELABORADO POR: Jorge Velasque

FECHA: 05-04-2010

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

El estudio realizado en la empresa florícola “Flores del Mirador”, del Cantón Cevallos, Provincia de Tungurahua, ha permitido establecer las siguientes conclusiones:

1. La empresa florícola “Flores del Mirador”, no cuenta con una estructura orgánica y por tanto, no tiene el instrumento de gestión y mecanismo de operación vital que es el Manual Orgánico-Funcional, que constituye la vida misma de la empresa.
2. La empresa florícola “Flores del Mirador”, desarrolla sus actividades con base a una organización empírica que duplica esfuerzos, funciones y recursos, lo que ha ocasionado que exista una crisis.
3. Las funciones que cumple el personal de la florícola, se rige por la costumbre y por ser repetitiva en los procedimientos rutinarios de trabajo establecidos dando lugar al empirismo.
4. Carecen asimismo de la normativa complementaria, que debe originarse en el Manual Orgánico-Funcional, para que alcance el desarrollo empresarial que la florícola precisa con urgencia.
5. El personal de la florícola no cuenta con mecanismos de operación para ser aplicados en los diferentes procesos y trámites que se ejecutan, tanto a nivel local como para las exportaciones.

6. No existe capacitación ni adiestramiento al personal de la florícola, sobre aspectos relacionados con las actividades complementarias de trabajo, conquistas laborales, incentivos, motivación y otros elementos que armonicen el desarrollo normal de trabajo.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Considerando el contenido de las Conclusiones puedo recomendar:

1. Se recomienda formular un Manual Orgánica-Funcional para la empresa florícola “Flores del Mirador”.
2. Con base en la estructura orgánica, se debe elaborar de manera imprescindible el Manual Orgánico-Funcional que precisa con urgencia la florícola “Flores del Mirador”.
3. Es de imperiosa necesidad de manera complementaria elaborar mecanismos de operación como son los manuales de procedimientos que sean necesarios aplicarlos en los diferentes procesos de trabajo, instructivas y disposiciones administrativas que canalicen las labores del personal directivo y operativo de la empresa.
4. Elaborar un Manual Orgánico-Funcional y luego formular técnicas operativas y de gestión que sirvan para racionalizar y simplificar las operaciones de trabajo que realiza la empresa y la normativa correspondiente.
5. Se recomienda elaborar manuales de procedimientos para ser aplicados en los diferentes procesos de trabajo, así como en los trámites habituales que realiza la empresa.

6. Es necesario recomendar, que luego de estructurar la empresa y elaborar el Manual Orgánico-Funcional, se capacite al personal en el conocimiento de su contenido y aplicación, y, que se socialice su información.

## CAPÍTULO 6

### PROPUESTA

#### 6.1 Datos Informativos

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL ORGÁNICO-FUNCIONAL Y SU APLICACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA FLORÍCOLA “FLORES DEL MIRADOR” DEL CANTÓN CEVALLOS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”.

#### 6.2 Antecedentes de la propuesta

El presente estudio se lo ha realizado basado en el conocimiento del problema que viene enfrentando, la empresa florícola “Flores del Mirador”, respecto a no contar con un Manual Orgánico-Funcional, que organice tanto a la empresa como al cumplimiento y desempeño de funciones del personal que labora en la misma.

El tema propuesto contempla el diseño de un Manual Orgánica-Funcional de la empresa florícola “Flores del Mirador”, para que con base en la estructuración se pueda elaborar un Manual Orgánico-Funcional, que a la vez sirva para formular los mecanismos complementarios de operación y de gestión que complementen la organización total de la empresa.

Por tales razones, este estudio propone elaborar un Manual Orgánico-Funcional, empleando las técnicas aconsejadas para estructurar este mecanismo trascendente e importante para la vida institucional; el mismo que contendrá el logotipo de la empresa, niveles jerárquicos, autoridad, descripción de funciones, relaciones internas y externas de trabajo entre otros.

De manera complementaria, se presenta un flujograma del proceso productivo y del proceso de comercialización de la empresa florícola, en el interior y exterior del país.

Es necesario anotar también, que actualmente hoy en día las organizaciones deben operar de manera integral en su funcionamiento, por procesos de trabajo y objetivos íntimamente relacionados con los planes y programas de corto, mediano y largo plazo; por lo que es imprescindible tener toda la normativa que regule el comportamiento organizacional, siendo fundamental partir de una estructura orgánica definida y del Manual Orgánico-Funcional, para que las empresas puedan trabajar con un ordenamiento racionalizado, y, que las conviertan en actoras dentro de los procesos de competencia y competitividad que exige el mundo globalizado.

### 6.3 Justificación

Con el estudio realizado en la florícola “Flores del Mirador”, se conoció en la fase del diagnóstico que esta empresa desenvuelve sus actividades mediante acciones de hecho, sin emplear técnicas, mecanismos e instrumentos de gestión y operación que sistematicen los procedimientos de trabajo, que organicen y coordinen los trámites y procedimientos establecidos.

Con la elaboración del Manual Orgánico-Funcional propuesto, se trata de conseguir que la empresa florícola tenga un ordenamiento racionalizado, en donde existan competencias y delimitaciones funcionales, jerarquía, autoridad y responsabilidad en el desempeño del puesto que cada miembro de la organización debe cumplir, a fin de que los trámites y procedimientos constantes en los procesos de trabajo que puedan ser cumplidos con total efectividad y eficacia; y, se tenga conocimiento de la situación real de la misma, así como la proyección mediata e inmediata de esta empresa.

En la encuesta realizada al personal de la florícola “Flores del Mirador”, sobre la necesidad de aplicar el Manual Orgánico-Funcional, un alto porcentaje de la población considera necesario implantar este importante mecanismo administrativo, que sin duda



se constituirá en la herramienta esencial del desarrollo empresarial de la florícola, por lo que el modelo expuesto en este estudio se justifica plenamente.

## 6.4 OBJETIVOS

### 6.4.1 Objetivo General

Implantar el Manual Orgánico-Funcional como herramienta operativa de trabajo, para organizar y normalizar los procedimientos y trámites en operación para alcanzar el desarrollo empresarial.

### 6.4.2 Objetivos Específicos.

- Establecer un Sistema de Información Interna en la empresa que contengan los datos específicos para controlar la producción y las ventas tanto a nivel nacional, como internacional.
- Diseñar formatos y modelos administrativos que racionalicen procedimientos y trámites de la empresa, con el propósito de simplificarlos para alcanzar mayor eficacia operativa.
- Crear registros de control para mantener actualizados los datos de los clientes, sobre pedidos de claveles en cajas para la importación oportuna a los países compradores.
- Proponer que la florícola establezca programas permanentes de capacitación en las diferentes áreas del proceso productivo de las flores para lograr el mejoramiento en calidad y rendimiento.

## 6.5 Análisis de factibilidad

El estudio realizado en la florícola “Flores del Mirador”, demuestra que existe la necesidad de implantar el Manual Orgánico-Funcional, ya que constituye el fundamento mismo de vida de la empresa, porque representa la piedra angular de la organización empresarial, que da sustento a la implantación e implementación de mecanismos, instrumentos, técnicas y valores que configuran el entorno empresarial.

Para alcanzar este cometido, es importante tener el apoyo y el compromiso de los directivos de la florícola, que deben sustentar y sostener el apoyo permanente a la aplicación de este mecanismo importante de trabajo.

El modelo del Manual Orgánico-Funcional presentado, detalla el código de la dependencia, número de la página; Denominación de la dependencia, Relación de dependencia; Unidades dependientes, Objetivo; Funciones por procesos; y, Relación funcional que se sujeta a las normas técnicas aconsejadas y sobre todo a las necesidades que requiere esta empresa florícola.

Luego de que se haya implantado el Manual Orgánico-Funcional, se debe implementar con las demás técnicas operativas exigidas por las Ciencias Administrativas.

## 6.6 Fundamentación teórica

Debido a la problemática existente en la florícola “Flores del Mirador”, se ha realizado una investigación seria y amplia que contiene la información precisa que ha facilitado proponer la implantación del Manual Orgánico-Funcional, para que coadyuve a alcanzar los objetivos de la empresa

Para fundamentar el estudio realizado, se detalla a continuación la investigación realizada sobre los conceptos teóricos expuestos en esta tesis y que son los siguientes:

## El reglamento de organización

Para Jorge Guadalupe (2007). Es el mecanismo administrativo básico que sirve para estructurar, planificar, dirigir, organizar y operar la empresa, institución o negocio con total orden, siendo el principal fundamento dotar el nivel de decisión de la empresa pública o privada, el conocimiento de los recursos, estructura, órganos, funciones y personas con que dispone el gerente, director o gerente máximo para dirigir con eficacia y éxito y la organización.

## Que es el manual

Es el principal mecanismo de operación que debe ser creado en todo sistema organizacional y empresarial, para conocer con detalle de las funciones a través de la ejecución de actividades, en todas las áreas y dependencias de la organización.

## Los Reglamentos

El reglamento es el mecanismo complementario de la Ley y por tanto, para que una Institución o empresa puedan operar relacionadamente con la normativa establecida, debe sujetarse a lo dispuesto por el ordenamiento jurídico y las regulaciones técnicas vigentes.

Dentro de la Administración Pública o privada, para dar cumplimiento con el mandato de la ley, necesariamente debe crearse un mecanismo regulador que guíe o sirva para canalizar la ejecución de funciones, procesos y acciones determinadas por la norma superior.

Toda organización o empresa para empezar su funcionamiento, con base a la filosofía de creación, conocimiento de las operaciones a ejecutarse y la finalidad intrínseca de la misma, debe formular el Reglamento de Organización Funcional, que es la herramienta inicial fundamental de operación que sirve para ordenar la estructura orgánica, el

manejo adecuado de recursos, el posicionamiento empresarial o público y la proyección a futuro.

Las organizaciones, en la medida de sus necesidades globales, deben ir configurando la reglamentación interna necesaria que exige el desarrollo empresarial y público, pero sujeto al ordenamiento jurídico vigente sobre regulaciones mercantiles, comerciales, productivas, servicios; y, también sobre técnicas administrativas, económicas, informáticas y tecnológicas.

#### Manual de Procedimientos

El Manual de Procedimientos es un mecanismo de operación que sirve para describir las actividades que se ejecutan en los diferentes procesos de trabajo efectuados en las diversas dependencias u órganos de la empresa.

Describe el proceso de la ejecución una función paso por paso, simplificando y/o racionalizando las actividades que se presentan sean éstas repetitivas, duplicadas, superfluas, inconsistentes o parte de otros procesos.

Los manuales además de constituirse en una guía o referencia de procedimiento entre las dependencias de la Organización, facilitan realizar el seguimiento coordinado de las actividades, lo que contribuye a que se ejecuten con eficacia, eficiencia y economía los procesos de trabajo y se consigan los propósitos de la empresa.

Sirven también, para definir la competencia de los departamentos y por tanto optimizar los tiempos de ejecución por procesos, lo que conduce a descubrir los departamentos estanco existentes en la Empresa, que luego del análisis de reingeniería deben ser reincorporados a la dinámica productiva de la Organización.

## Relación entre estrategia y estructura organizacional

Para Enrique Benjamín Franklin Fincowsky (2001). La estrategia y la estructura organizacionales son un todo unificado. La interrelación tan profunda que existe entre ellas, incide para que el diseño de la estructura organizacional emerja después de la elección de estrategias.

El peso de la relación recíproca entre la estrategia y la estructura debe garantizar que cada estrategia coincida con una estructura que proporcione la estabilidad necesaria a la organización para mantener su posición competitiva actual, así como la flexibilidad para fortalecerla en el futuro. Es un hecho que la estrategia tiene mucha más influencia en la estructura que la estructura en la estrategia.

Esta relación implica que cuando la organización tome la decisión de hacer un cambio en sus estrategias, simultáneamente debe considerar cuál estructura necesitará para apoyar su implementación. Alinear las estrategias con la estructura es una ventaja competitiva que se traduce en rendimientos superiores al promedio.

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.

### Estructura Orgánica

Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder a la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico de adscripción. Conviene codificarla en forma tal que sea posible visualizar con toda claridad los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

## Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

## Manual Administrativo

Para Enrique Benjamín Franklin Fincowsky (2001). Los manuales administrativos son indispensables debido a la complejidad de las estructuras de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos de que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología de la información para atender adecuadamente todos estos aspectos, y más.

Estas circunstancias obligan a usar manuales administrativos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes.

Para manejarlos con consistencia y claridad se incluye un procedimiento por medio del cual se analiza con precisión y profundidad el marco de referencia para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanentes.

Es un hecho que los manuales administrativos representan un elemento crucial para el proceso de toma de decisiones, la mejora continua y el logro de un desempeño por encima del estándar regular.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación,

estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

### Desempeño Laboral

Para Roberto García Criollo (2005). Es la práctica o ejercicio intelectual o físico que ejecuta una persona en cumplimiento de sus funciones, deberes y obligaciones, en sujeción a lo dispuesto en el manual de funciones, en el manual orgánico de personal y /o en las disposiciones constantes en la normativa interna de trabajo existente.

Además, es necesario ponerlo a trabajar independientemente. Es muy importante que el empleado sepa cuándo termina su periodo de adiestramiento y cuándo empieza a trabajar bajo su propia responsabilidad. De esta forma se le hará entender que la responsabilidad de su trabajo pesa sobre sus hombros y puede tomar decisiones propias.

También es importante indicarle a quién debe dirigirse si tiene dudas. Si se descuida al trabajador y se le deja que consulte dudas con cualquiera de sus compañeros, lo más probable es que otro eche a perder el adiestramiento. La persona indicada debe saber y seguir método que el supervisor emplea.

Por otra parte, se debe revisar su trabajo con frecuencia e invitarle a hacer preguntas, el propósito de asegurar que ya no tiene ninguna duda sobre el trabajo que desempeña.

También se debe disminuir progresivamente la ayuda y vigilancia. Cuando se comprueba que el aprendiz ha entendido y ejecuta correctamente el trabajo, la supervisión debe disminuirse hasta el nivel normal que se ejerce en el departamento.

### Diagrama del proceso de operación

El diagrama del proceso de operación es la representación gráfica de los puntos en los que se introducen materiales en el proceso y del orden de las inspecciones y de todas las

operaciones, excepto las incluidas en la manipulación de los materiales; además, puede comprender cualquier otra información que se considere necesaria para el análisis; por ejemplo, el tiempo requerido, la situación de cada paso o si los ciclos de fabricación son los adecuados.

Los objetivos de este diagrama son proporcionar una imagen clara de toda la secuencia de los acontecimientos del proceso. Por lo tanto, permite estudiar las fases del proceso en forma sistemática o mejorar la disposición de los locales y el manejo de los materiales con el fin de disminuir las demoras, comparar los métodos y estudiar las operaciones para eliminar el tiempo improductivo. Además, otorga la posibilidad de estudiar las operaciones y las inspecciones interrelacionadas dentro de un mismo proceso. Los diagramas del proceso de la operación difieren ampliamente entre sí a consecuencia de las diferencias entre los procesos que representan. Por lo tanto, es práctico utilizar sólo formularios impresos que faciliten escribir la información de identificación. Los diagramas del proceso de la operación se hacen sobre papel blanco, de tamaño suficiente para este propósito.

Cualquier diagrama debe reconocerse por medio de la información inserta en su parte superior. Si el papel tiene que ser doblado para ser archivado, la información necesaria debe también colocarse como mejor convenga para su localización. Es práctica común encabezar la información que distingue a estos diagramas con la frase diagrama del proceso de operación.

Sin embargo, siempre serán necesarios ciertos datos: método actual o método propuesto; número del plano, número de la pieza u otro número de identificación; fecha de elaboración el estudio de las diferentes técnicas que sirven para registrar y analizar cada uno de los niveles del trabajo mencionados.



## Diagrama de procesos

Esta herramienta de análisis es una representación gráfica de los pasos que se siguen en una secuencia de actividades que constituyen un proceso o un procedimiento, identificándolo mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; además, incluye toda la información que considera necesaria para el análisis, tal como distancias recorridas, cantidad considerada tiempo requerido.

Con fines analíticos y como ayuda para descubrir y eliminar ineficiencias, es conveniente clasificar las acciones que tienen lugar durante un proceso dado en cinco categorías, conocidas bajo los términos de operaciones, transportes, inspecciones, retrasos o demoras almacenajes.

## El Reglamento de Organización

Para Roberto García Criollo (2005). Es el mecanismo básico que sirve para estructurar, planificar, dirigir, organizar y operar la empresa, institución o negocio con total orden, siendo el principal fundamento dotar al nivel de decisión de la empresa pública o privada, el conocimiento de los recursos, estructura, órganos, funciones y personas con que dispone el gerente, director o ejecutivo máximo para dirigir con eficacia y éxito.

El reglamento de organización contiene:

- Presentación y exposición del reglamento de organización.
- Descripción de la estructura funcional por niveles.
- Codificación numérica.
- Organigrama estructural del nivel legislativo.
- Descripción de las funciones por dependencias.
- Niveles directivos, auxiliares, mandos medios y operación.

### 6.6.1 CODIFICACIÓN OCUPACIONAL DE LA FLORÍCOLA “FLORES DEL MIRADOR”

**SERVICIO.** Es un conjunto de grupos ocupacionales que conforman una área extensa de actividades humanas. Un servicio puede estar formado por un solo grupo ocupacional. (Reglamento de Clasificación)

**GRUPO OCUPACIONAL.** Es un conjunto de series afines. Un grupo ocupacional puede estar conformado por una sola serie.

**SERIE.** Es uno o varios grupos de clase de una misma área ocupacional que difieren entre sí por el nivel de dificultad y responsabilidad. Una serie puede estar integrada por una sola clase.

**CLASE.** Es el grupo de puestos sustancialmente similares en sus deberes y responsabilidades, identificados con el mismo título, remunerados con igual sueldo y que exigen de quienes vayan a desempeñarlos, los mismos requisitos. Una clase puede estar integrada por un solo puesto.

**PUESTO.** Es la función establecida presupuestariamente, integrada por un conjunto de deberes y responsabilidades, asignadas o delegadas por la Ley o por autoridad competente, que requieren el empleo de una persona durante la jornada legal de trabajo, o en parte de ella. (Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Art.2).

### 6.6.2 Modelo propuesto

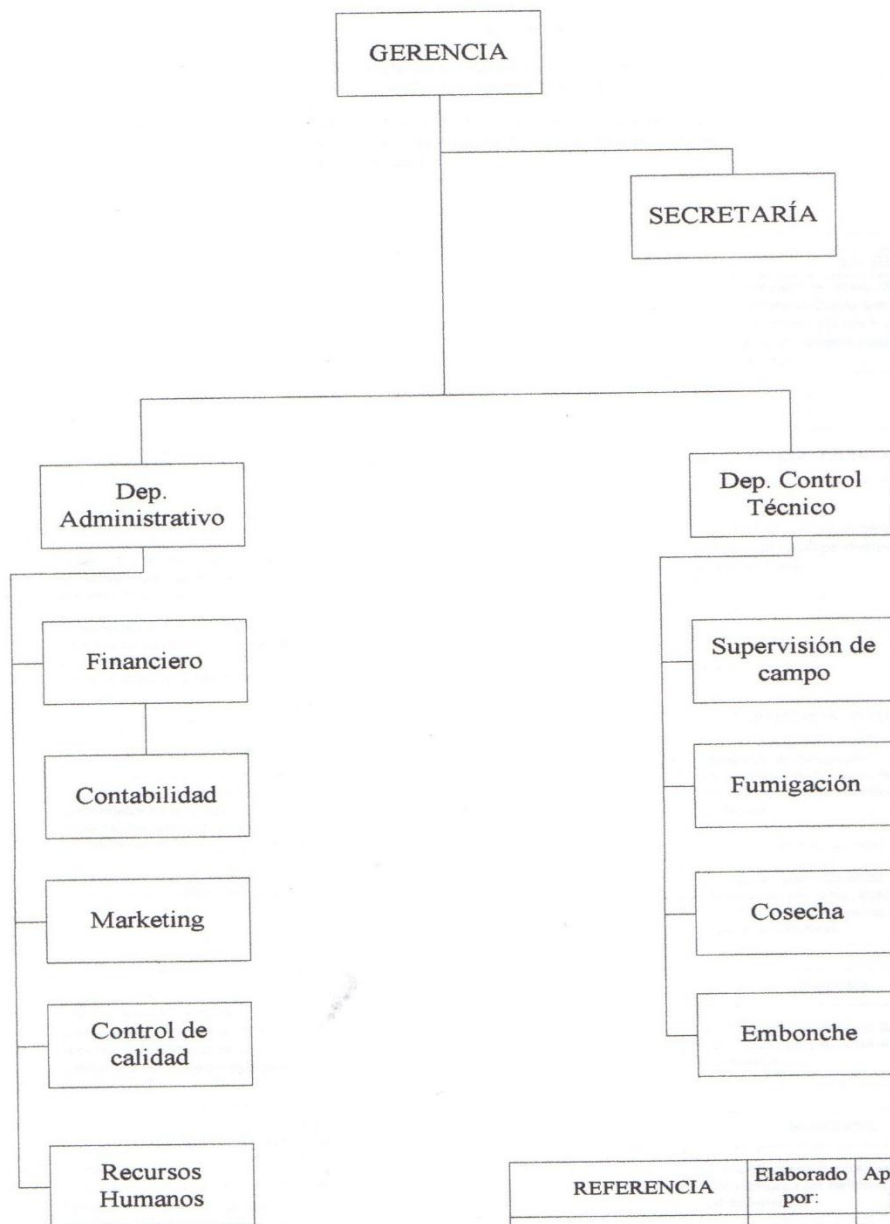
### 6.6.3 Manual Orgánica-Funcional de la empresa florícola “Flores del Mirador”.

Debido a la inexistencia de un Manual Orgánico-Funcional de la empresa florícola “Flores del Mirador”, este estudio propone implantar el modelo estructural siguiente:

6.7 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA FLORÍCOLA “FLORES EL  
MIRADOR”

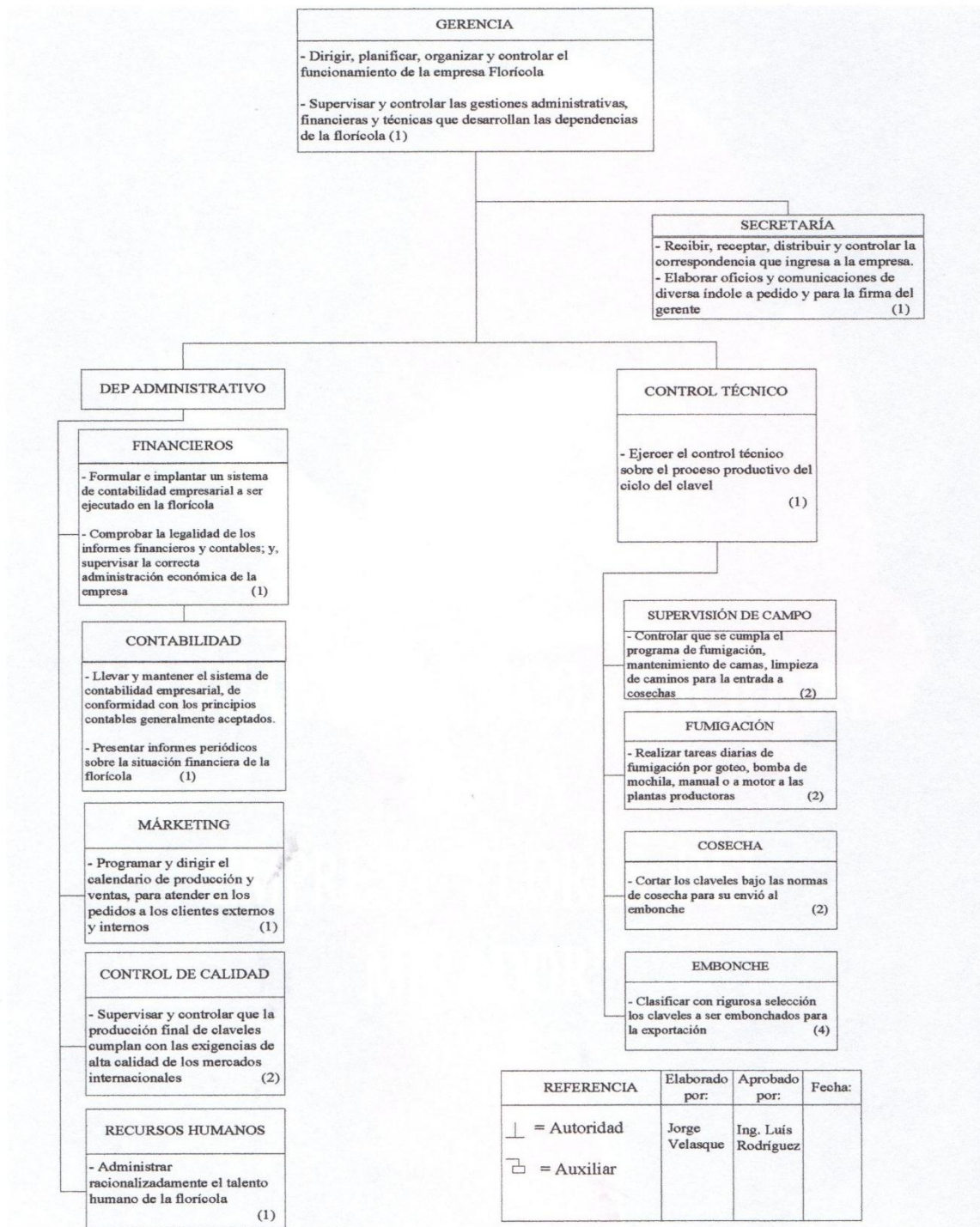
	CÓDIGO	PAG
NIVEL DIRECTIVO	10.1	
Gerencia	10.1.1	01
NIVEL AUXILIAR	10.2	
Secretaria	10.2.1	02
NIVEL OPERATIVO	10.3	
Financiero	10.3.1	03
Contabilidad	10.3.2	04
Marketing	10.3.3	05
Control de calidad	10.3.4	06
Recursos humanos	10.3.5	07
Control técnico	10.4	08
Supervisión de campo	10.4.1	09
Fumigación	10.4.2	10
Cosecha	10.4.3	11
Embonche	10.4.4	12

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRES FLORÍCOLA “FLORES DEL MIRADOR”



REFERENCIA	Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha:
⊥ = Autoridad	Jorge Velasque	Ing. Luis Rodríguez	19/05/10
☐ = Auxiliar			

## 6.7.1 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRES FLORÍCOLA “FLORES DEL MIRADOR”



6.7.2 Modelo del Manual Orgánico-Funcional





"FLORES DEL  
MIRADOR"

## MANUAL ORGÁNICO-FUNCIONAL

El Manual Orgánico-Funcional, es una herramienta operativa y de gestión orgánica que sirve para ordenar el funcionamiento y operación de los recursos, a través del cumplimiento de las funciones que los miembros que conforman las dependencias de una organización empresarial deben ejecutar.

La empresa florícola "Flores del Mirador", ha venido trabajando con total informalismo, practicando una administración empírica; razón por la que los directivos de esta empresa se han visto en la necesidad de tener un Manual Orgánico-Funcional que oriente y organice a la empresa de acuerdo con la herramientas y técnicas que aconseja la ciencia administrativa.

En tal virtud, en sujeción a lo que contempla la Constitución de la República del Ecuador, Art. 33 sobre el trabajo como derecho, deber social y deber económico; Código del Trabajo, dentro del ámbito y objeto de la ley; Ley de Comercio Exterior, Sector Comercio Exterior que señala en el Art. 2. Que es prioridad nacional del comercio exterior y en especial el fomento de las exportaciones e inversiones, la elaboración de este Manual Orgánico-Funcional que trata en la medida de lo posible, determinar las funciones que cada uno de los actores de la empresa debe cumplir ordenadamente para alcanzar el mejoramiento organizacional y sobretodo el desarrollo competitivo empresarial.

Los modelos diagramados y el modelo de estructura orgánica expuestos en la presente tesis, fueron tomados de los ejemplos constantes en el libro "Organización y Planificación de empresas Públicas y Privadas", cuya obra se encuentra en la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas.



FLORÍCOLA "FLORES DEL MIRADOR"

CÓDIGO: 10 . 1 . 1

PAG: 01

DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: GERENCIA

RELACIÓN DE DEPENDENCIA:

UNIDADES DEPENDIENTES:

OBJETIVO: Administrar, dirigir y orientar el desarrollo empresarial y funcional de todas las áreas de trabajo de la empresa, tendentes a lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

FUNCIONES POR PROCESOS:

- a. Administrar, dirigir, organizar y controlar el funcionamiento integral de la empresa.
- b. Autorizar y celebrar convenios o contratos para la venta local y las exportaciones de flores en concordancia con las leyes que regula esta actividad.
- c. Supervisar y controlar las gestiones administrativas, financieras y técnicas que desarrollan las dependencias de la florícola.
- d. Formular conjuntamente con el área financiera del departamento de Contabilidad, el presupuesto anual de la empresa.
- e. Ejercer la representación legal de la empresa florícola.
- f. Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo.

**Requisitos para ocupar el puesto:**

**Educación mínima necesaria:** Ingeniero Agrónomo o similares.

**Conocimientos relativos al puesto:** Administración de empresas.

**Experiencia total mínima necesaria:** Dos años en funciones similares.

**Competencias:** Asumir liderazgo, dirección, control organizacional y toma de decisiones.

RELACIÓN FUNCIONAL:

Directa con Jefes Departamentales

Indirectas con exportadores e importadores

FUENTE: Empresa Florícola "Flores del Mirador"  
ELABORADO POR: Jorge Velasque  
FECHA: 20-04-2010





FLORÍCOLA "FLORES DEL MIRADOR"

CÓDIGO: 10 . 2 . 1

PAG: 02

DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: SECRETARIA

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENCIA

UNIDADES DEPENDIENTES:

OBJETIVO: colaborar directamente con la Gerencia, en la elaboración de documentos en la elaboración de documentos de interés institucional, así como el de receptor tramitar y despachar oportunamente la documentación de la empresa.

FUNCIONES POR PROCESOS:

- a. Elaborar oficios y comunicaciones de diversa índole a pedido y para la firma del gerente.
- b. Recibir, receptor, distribuir y controlar la correspondencia que ingresa a la empresa.
- c. Custodiar el archivo y mantener actualizadas el registro de control de pedidos.
- d. Fechar, numerar, despachar y archivar la correspondencia.
- e. Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo.

**Requisitos para ocupar el cargo**

**Educación mínima necesaria:** Título Bachiller en Secretariado.

**Conocimientos relativos al puesto:** Manejo de maquinas y equipos computacionales, redacción, atención al cliente.

**Experiencia total mínima necesaria:** Un año en el desempeño del puesto.

**Competencias:** Organizar la recepción de la correspondencia, registro y

DEI + CIQ I E I D I C I O I I I I  
RELACIÓN FUNCIONAL:

Directa con Gerencia.

Indirecta con las demás Dependencias de la Empresa.

ELABORADO POR: Jorge Velasque  
FECHA: 20-04-2010



FLORÍCOLA "FLORES DEL MIRADOR"

CÓDIGO: 10 . 3 . 1

PAG: 03

DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: FINANCIERO

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENCIA

UNIDADES DEPENDIENTES: CONTABILIDAD

OBJETIVO: Optimizar el empleo de los recursos económicos- financieros que respalden el cumplimiento de los planes de trabajo para conseguir los objetivos propuestos por la empresa.

FUNCIONES POR PROCESOS:

- a. Planificar, dirigir, organizar, coordinar y controlar los procesos de trabajo de su dependencia.
- b. Comprobar la legalidad de los informes financieros y contables; y, supervisar la correcta administración económica de la empresa.
- c. Informar a la gerencia sobre las necesidades financieras de la empresa, proponiendo soluciones y/o formulando recomendaciones.
- d. Suscribir conjuntamente con el contador, los balances y más estados financieros.
- e. Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo

**Requisitos para ocupar el puesto:**

**Educación mínima necesaria:** Administrador de empresas.

**Conocimientos relativos al puesto:** Manejo contable, financiero y fiscal.

**Experiencia total mínima necesaria:** Un año en el desempeño de funciones similares.

**Competencias:** Dirección de la gestión económica- financiera de la florícola.

RELACIÓN FUNCIONAL:

Directa con Gerencia y con Contabilidad

FUENTE: Empresa Florícola "Flores del Mirador"  
ELABORADO POR: Jorge Velasque  
FECHA: 20-04-2010



FLORÍCOLA "FLORES DEL MIRADOR"

CÓDIGO: 10 . 3 . 2

PAG: 04

DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: CONTABILIDAD

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: FINANCIEROS

UNIDADES DEPENDIENTES: NUNGUNA

OBJETIVO: Organizar y manejar el sistema contable de la empresa, produciendo estados financieros e información general sobre el aspecto contable.

FUNCIONES POR PROCESOS:

- a. Programar, implantar y controlar la ejecución y cumplimiento de los planes de trabajo establecidos para la operación del sistema contable.
- b. Registrar ordenada y sistemáticamente las transacciones contables y mantener actualizados los sistemas contables.
- c. Elabora cheques y ordenar los pagos.
- d. Elaborar y presentar el balance contable semestral a procesos financieros.
- e. Llevar el registro de la cuenta bancaria y elaborar la conciliación mensual.
- f. Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo.

**Requisitos para ocupar el puesto**

**Educación mínima necesaria:** Contador - auditor en contabilidad y auditoría o CPA de nivel superior.

**Conocimientos relativos al puesto:** Conocimientos de contabilidad, tributación, computación y sistemas contables.

**Experiencia total mínima necesaria:** Un año en el desempeño del ejercicio profesional.

**Competencias:** Asumir la dirección y el control contable.

RELACIÓN FUNCIONAL:  
Directa con Financieros.  
Indirecta con Clientes y Usuarios del Sistema Contable

FUENTE: Empresa Florícola "Flores del Mirador"  
ELABORADO POR: Jorge Velasque  
FECHA: 20-04-2010



FLORÍCOLA "FLORES DEL MIRADOR"

CÓDIGO: 10 . 3. 3

PAG: 05

DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: MARKETING

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: NIVEL DE OPERACIÓN

UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA

OBJETIVO: Realizar la comercialización de las flores buscando la apertura de nuevos mercados y posicionando a la empresa dentro del ámbito local de competencia.

FUNCIONES POR PROCESOS:

- a. Programar y dirigir el calendario de producción y ventas, para atender en los pedidos a los clientes nacionales e internacionales.
- b. Efectuar planes promocionales para popularizar la venta y el consumo de claveles.
- c. Propender a crear canales específicos de distribución a nivel nacional e internacional.
- d. Consolidar las políticas de exportaciones a países europeos y a Estados Unidos reforzando el mercado de claveles en el país.
- e. Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo.

**Requisitos para ocupar el puesto**

**Educación mínima necesaria:** Tecnólogo en marketing.

**Conocimientos relativos al puesto:** Planificar, coordinar y controlar los procesos de compra y venta.

**Experiencia total mínima necesaria:** Un año en el desempeño del puesto.

**Competencias:** Dirigir, programar y controlar el proceso comercial.

RELACIÓN FUNCIONAL:

Directa con clientes y proveedores

Indirecta con exportadores

FUENTE: Empresa Florícola "Flores del Mirador"  
ELABORADO POR: Jorge Velasque  
FECHA: 20-04-2010



FLORÍCOLA "FLORES DEL MIRADOR"

CÓDIGO: 10 . 3 . 4

PAG: 06

DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: CONTROL DE CALIDAD

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: NIVEL DE OPERACIÓN

UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA

OBJETIVO: Supervisar y controlar que la producción final de claveles cumpla con las exigencias de alta calidad para ser competitiva en los mercados internacionales.

**FUNCIONES POR PROCESOS:**

- a. Efectuar la clasificación y calificación de los claveles para la exportación.
- b. Controlar que la flor no esté contaminada por insectos y araña roja que puede dañar el producto de claveles exportables.
- c. Verificar la selección del producto a exportar.
- d. Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo.

**Requisitos para ocupar el puesto**

**Educación mínima necesaria**

Bachiller Agropecuario.

**Conocimientos relativos al puesto**

Gestión de control de calidad.

**Experiencia total mínima necesaria**

Seis meses en el desempeño del puesto.

**RELACIÓN FUNCIONAL:**

Directa con Control Técnico y Embonche.

Indirecta con Mercados externos e internos.

FUENTE: Empresa Florícola "Flores del Mirador"  
ELABORADO POR: Jorge Velasque  
FECHA: 20-04-2010



FLORÍCOLA "FLORES DEL MIRADOR"

CÓDIGO: 10 . 3 . 5

PAG: 07

DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: RECURSOS HUMANOS

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: NIVEL AUXILIAR

UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNO

OBJETIVO: Administrar de manera racionalizada el talento humano.

**FUNCIONES POR PROCESOS:**

- a. Contratar al recurso humano, mediante pruebas adecuadas de selección.
- b. Elabora el Orgánico de Personal sujeto a las disposiciones constantes en el presupuesto de la empresa.
- c. Capacitar al personal en sus distintos niveles de preparación mediante cursos, seminarios y otros eventos relacionados con la actividad florícola.
- d. Evaluar periódicamente el desempeño del puesto que cumple el personal de la empresa.
- e. Cumplir con las funciones inherentes a su cargo.

**Requisitos para ocupar el puesto**

**Educación mínima necesaria**

Licenciado en Recursos Humanos.

**Conocimientos relativos al puesto**

Manejo del recurso humano y aplicación de políticas remunerativas y sociales.

**Experiencia total mínima necesaria**

Seis meses en el desempeño del puesto.

**Competencias:** Dirigir y controlar el manejo del talento humano.

**RELACIÓN FUNCIONAL:**

Directa con Gerencia y con Financiero.

Indirecta con las demás dependencias de la empresa.

FUENTE: Empresa Florícola "Flores del Mirador"  
ELABORADO POR: Jorge Velasque  
FECHA: 20-04-2010



FLORÍCOLA "FLORES DEL MIRADOR"

CÓDIGO: 10 . 4

PAG: 08

DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: CONTROL TÉCNICO

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: NIVEL DE OPERACIÓN

UNIDADES DEPENDIENTES: SUPERVISIÓN DE CAMPO, FUMIGACIÓN, ENBONCHE Y COSECHA

OBJETIVO: Ejercer el control técnico sobre el proceso productivo del ciclo del clavel.

**FUNCIONES POR PROCESOS:**

- a. Realizar la tomas de muestras fitosanitarias del suelo para determinar la aptitud de los sembríos.
- b. Efectuar la preparación de camas para proceder al cultivo de las plantas.
- c. Proceder a la desinfección del suelo mediante el empleo de abonos químicos y fumigaciones preventivas.
- d. Plantar las matas de claveles en las camas.
- e. Supervisar y controlar el riego, la fertilización y fumigación de las matas de clavel para obtener alto rendimiento productivo.
- f. Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo.

**Requisitos para ocupar el puesto**

**Educación mínima necesaria:** Tecnólogo en educación ambiental.

**Conocimientos relativos al puesto:** Medición y control de químicos e insecticidas para el cultivo de flores.

**Experiencia total mínima necesaria:** Un año en el desempeño del puesto.

**Competencias:** Seleccionar los productos químicos utilizados en las plantaciones.

**RELACIÓN FUNCIONAL:**

Directa con control de calidad, Supervisión de Campo, Fumigación, Cosecha y Enbonche.

Indirecta con Proveedores.

FUENTE: Empresa Florícola "Flores del Mirador"  
ELABORADO POR: Jorge Velasque  
FECHA: 20-04-2010



FLORÍCOLA "FLORES DEL MIRADOR"

CÓDIGO: 10 . 4 . 1

PAG: 09

DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: SUPERVISIÓN DE CAMPO

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: CONTROL TÉCNICO

UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA

OBJETIVO: Supervisar y controlar el desarrollo del proceso productivo de los claveles.

**FUNCIONES POR PROCESOS:**

- a. Controlar que se cumpla estrictamente el programa de fumigación, mantenimiento de camas, limpieza de caminos para la entrada a cosechas.
- b. Verificar que estén correctamente ubicadas las chontas para proceder a la templada de alambre que sirva para la empiolada que contribuya al crecimiento normal de los claveles.
- c. Supervisar que el regadío por goteo se realice de acuerdo con el cronograma de trabajo.
- d. Controlar que la fertilización de las plantas de claveles se cumplan bajo las especificaciones técnicas recomendadas.
- e. Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo.

**Requisitos para ocupar el puesto**

**Educación mínima necesaria**

Educación primaria.

**Conocimientos relativos al puesto**

Tareas de jardinería.

**Experiencia total mínima necesaria**

Seis meses en funciones similares.

**Competencias:** Controlar al personal que labora en esta actividad.

**RELACIÓN FUNCIONAL:**

Directa con Control Técnico.

Indirecta con Fumigación, Cosecha y Embonche.

FUENTE: Empresa Florícola "Flores del Mirador"  
ELABORADO POR: Jorge Velasque  
FECHA: 20-04-2010





FLORÍCOLA "FLORES DEL MIRADOR"

CÓDIGO: 10 . 4 . 2

PAG: 10

DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: FUMIGACIÓN

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: CONTROL TÉCNICO

UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA

OBJETIVO: Controlar las actividades de fumigación de plantas para el control de plagas.

**FUNCIONES POR PROCESOS:**

- a. Realizar las tareas diarias de fumigación por goteo, bomba de mochila sea de forma manual o a motor, a las plantas productoras.
- b. Preparar los productos químicos a utilizar en la fumigación, bajo las recomendaciones internacionales de control sanitario.
- c. Realizar la fumigación diaria a las plantas no productoras para la posterior producción de claveles de alta calidad.
- d. Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo.

**Requisitos para ocupar el puesto**

**Educación mínima necesaria**

Primaria.

**Conocimientos relativos al puesto**

Manejo de equipos para las tareas de fumigación.

**Experiencia total mínima necesaria**

Seis meses en el desempeño de tareas similares.

**RELACIÓN FUNCIONAL:**

Directa con Control Técnico.

Indirecta con Fumigación, Cosecha y Embonche.

FUENTE: Empresa Florícola "Flores del Mirador"  
ELABORADO POR: Jorge Velasque  
FECHA: 20-04-2010



DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: COSECHA

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: CONTROL TÉCNICO

UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA

OBJETIVO: Optimizar el proceso productivo a través de una adecuada cosecha de claveles.

**FUNCIONES POR PROCESOS:**

- a. Preparar el ingrediente para desinfectar las tijeras.
- b. Cortar los claveles bajo las normas de cosecha indicadas para su envío al embonche.
- c. Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo.

**Requisitos para ocupar el puesto**

**Educación mínima necesaria**

Primaria.

**Conocimientos relativos al puesto**

Saber realizar cortes a los diferentes tipos de clavel.

**Experiencia total mínima necesaria**

Seis meses en el desempeño de tareas similares.

**RELACIÓN FUNCIONAL:**

Directa con Control Técnico.

Indirecta con Fumigación, Cosecha y Embonche.

FUENTE: Empresa Florícola "Flores del Mirador"  
ELABORADO POR: Jorge Velasque  
FECHA: 20-04-2010



FLORÍCOLA "FLORES DEL MIRADOR"

CÓDIGO: 10 . 4 . 4

PAG: 12

DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: EMBONCHE

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: CONTROL TÉCNICO

UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA

OBJETIVO: Clasificar con rigurosa selección los claveles a ser embonchados para la exportación.

**FUNCIONES POR PROCESOS:**

- a. Efectuar la clasificación selectiva de los claveles por tamaño, color, variedad y por punto para su envío a Rusia y otros países europeos y de Norteamérica.
- b. Empacar los bonches en cantidades específicas para embalar y enviar a los diferentes mercados internacionales.
- c. Preparan los bonches en fundas para la venta local y al mercado nacional.
- d. Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo.

**Requisitos para ocupar el puesto**

**Educación mínima necesaria**

Primaria.

**Conocimientos relativos al puesto**

Escoger y seleccionar los diferentes tipos de botones de clavel.

**Experiencia total mínima necesaria**

Seis meses en el desempeño de tareas similares.

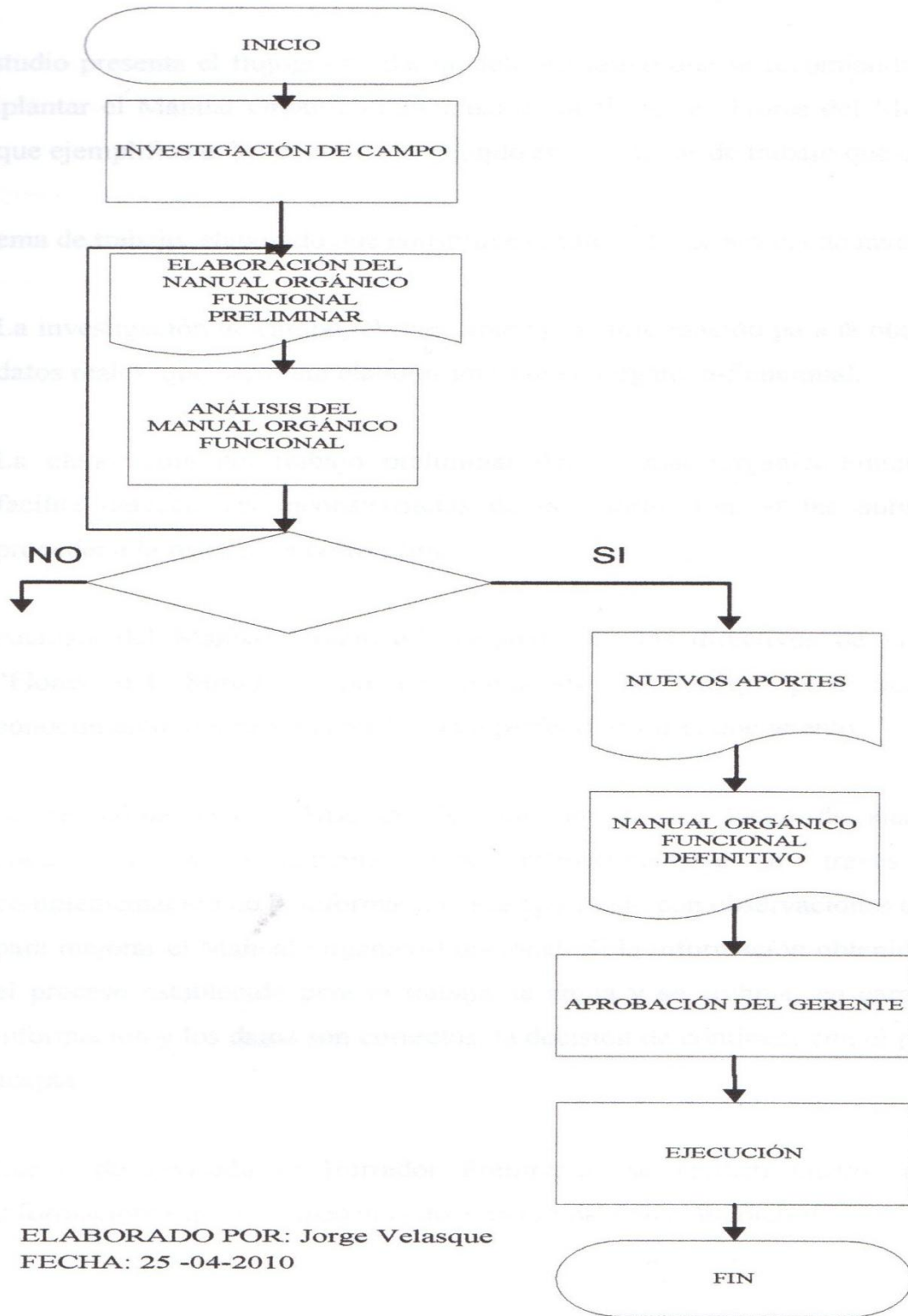
RELACIÓN FUNCIONAL:

Directa con Control Técnico.

Indirecta con Fumigación, Cosecha y Embonche.

FUENTE: Empresa Florícola "Flores del Mirador"  
ELABORADO POR: Jorge Velasque  
FECHA: 20-04-2010

## 6.8 FLUJOGRAMA DEL MODELO OPERATIVO



ELABORADO POR: Jorge Velasque  
FECHA: 25 -04-2010

## Metodología

Este estudio presenta el flujograma del modelo operativo que se recomienda emplear, para implantar el Manual Orgánico-Funcional en la florícola “Flores del Mirador”, el mismo que ejemplifica el procedimiento seguido en sus etapas de trabajo que consta de:

El esquema de trabajo elaborado que constituye el inicio del programa de investigación.

1. La investigación de campo, el relevamiento de información para la obtención de datos reales, que permitan elaborar un Manual Orgánico-Funcional.
2. La elaboración del trabajo preliminar del Manual Orgánico-Funcional que facilite detectar las inconsistencias de la información, si las hubiere, para proceder a la respectiva corrección.
3. Análisis del Manual Orgánico-Funcional, con los directivos de la florícola “Flores del Mirador”, previas reuniones de trabajo para que tengan conocimiento, objeten o contribuyan a perfectibilizar el documento.
4. La retroalimentación. Fase de decisión, en la que luego de analizado el documento, necesariamente debe retroalimentarse a través de la complementación de la información, sea aportando con observaciones que sirvan para mejorar el Manual Orgánico-Funcional. Si la información obtenida es falsa el proceso establecido para el trabajo se anula y se archiva; en cambio, si la información y los datos son correctos, la decisión de continuar con el proceso se acepta.
5. Luego de revisado el Borrador Preliminar, se reciben nuevos aportes e informaciones que enriquecen el documento para su elaboración.

6. Elaboración definitiva del Manual Orgánico-Funcional.
7. Conocimiento y aprobación por parte del gerente de la florícola “Flores del Mirador”.
8. Poner en ejecución el Manual Orgánico-Funcional en la empresa florícola, concomitantemente con la capacitación previa que recibe el personal de la empresa.

#### 6.8.1 Administración

Para ser operable el presente estudio se proyectó el siguiente presupuesto:

#### 6.8.2 Recursos Humanos

- Investigador: Jorge Velasque
- Asesor: Ingeniero José Herrera
- Encuestador: Jorge Velasque

#### 6.8.3 Recursos Físicos

- Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.
- Laboratorio de computación de la Universidad Técnica de Ambato.
- Biblioteca de la Universidad Regional Autónoma de los Andes de Ambato.

#### 6.8.4 Recursos Materiales

- Computadora
- Impresora
- Suministros de oficina

## 6.9 • Libros de la categoría

- Tesis

El Manual Orgánico-Fun: <http://www.fun.gov.co>

### 6.8.5 Recursos Económicos

Las labores de este proyecto serán financiadas por

Administrativas, en caso de ser necesario a través del Fondo Fiduciario.

**El proyecto está financiado con los propios recursos del investigador.** de los

de la identificación de la empresa floricultora en el subsector que de

mejor manera dentro del sector de este sector de las flores y ornamentales

de la zona.

La propuesta plantea la manera por la que se va a realizar la nueva

la empresa de ornamental y floricultora de la zona de las flores ornamentales

productivos y logísticos en el momento de la ejecución de los procesos

para atender las exigencias del mercado de ornamental y floricultora que se

abastecedor; y a la vez, cumplir con la demanda de exportación y la demanda de

variedades de flores, para atender las exigencias del mercado y de las flores

cuales se está incurriendo en la propuesta.

Sin embargo, este proceso de desarrollo de la empresa de ornamental y floricultora

además, será necesario la implementación de los recursos humanos

operativos y de gestión, que permitan el desarrollo de las actividades

ejecuta la empresa, para responder a las exigencias del mercado.

Es necesario, que la empresa de ornamental y floricultora de la zona de las flores

exigencias técnicas de recursos humanos, concretas dentro de la

personal, a un profesional Administrativo que se encargue de llevar a

procedimientos técnicos de recursos humanos, para atender las exigencias del

## 6.9 Previsión de la evaluación

El Manual Orgánico-Funcional presentado en este estudio como alternativa de solución, se ha configurado respetando las técnicas de organización aconsejadas por las Ciencias Administrativas, en cuanto se refiere a la autoridad y responsabilidad funcional, niveles jerárquicos, coordinación orgánica, co-funcionalidad en los procesos de trabajo, además de la identificación de la empresa florícola “Flores del Mirador”, que la posiciona de mejor manera dentro del sector de esta actividad productiva y económica.

La propuesta planteada, de manera cierta, transforma en realidad la necesidad que tiene la empresa de ordenar el manejo de los recursos humanos, materiales, tecnológicos, productivos y logísticos para emprender con una nueva visión la proyección comercial para atender las exportaciones de claveles al mercado ruso, del que es su principal abastecedor; y a la vez, cumplir con la misión de expandir la producción con nuevas variedades de flores, para atender los nuevos mercados de Europa y Norteamérica a los cuales se está incursionando con este producto.

Sin embargo, este proceso de cambio debe ser evaluado en el corto plazo, en que además, será necesario también implantar mecanismos, técnicas e instrumentos operativos y de gestión que faciliten el cumplimiento de las actividades diarias que ejecuta la empresa, cuya resultante debe favorecer la toma de decisiones.

Es necesario, que la empresa florícola “Flores del Mirador” para cumplir con estas exigencias técnicas de racionalización administrativa, contrate dentro de la plantilla de su personal, a un profesional Administrador para que se encargue de formular y aplicar los procedimientos técnicos y administrativos en todas las áreas de trabajo.



## BIBLIOGRAFÍA.

CHRUDEN J. HERBERT, Y OTROS. Administración de Personal. Ed. Continental. S.A. México. 1991.

ENRIQUE BENJAMÍN FRANKLIN. Organización de Empresas. Estructura Orgánica. Tercera Edición. 2001.

FUENTES CARLOS A. Teoría General de Sistemas Aplicada a la Administración de Personal, Clasificación de Puestos. 2003.

FUENTES CARLOS A. Dirección Nacional de Personal. La Clasificación de Puestos, Generalidades y Métodos, Documento N° 84/01.

GARY, DESSLER. Administración de Puestos, Estructura. Editora Marisa. España. 2001

GALVAN ESCOBEDA, JOSÉ. Administración General 4° Ed. México. 1976.

GOMES MEJIA, LUIS.R. Gestión de Recursos Humanos, Ed. Fareso, S.A. Madrid. 1998.

GUADALUPE JORGE. Organización y Planificación de Empresas Públicas y Privadas. 2007.

JARAMILLO MARCELO. Glosario de Términos Pecuarios. Ambato. 2005.

LORENTE HERRERA JUAN. Biblioteca de la Agricultura. Segunda Edición. Barcelona. 1998.

ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA U.T.A. La Clasificación de los Puestos de la Universidad Técnica de Ambato. Primera parte.

REGLAMENTO DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL SERVICIO CIVIL.  
Decreto Supremo N°- 1329 de 25 de junio de 1964. Publicado en -Registro  
Oficial N- & 282 de 2 de julio de 1964.

ROBERTO GARCÍA CRIOLLO. Ingeniería de Métodos y Medición del trabajo.  
Segunda Edición.

SIMON L. DOLON, RAMÓN VALLE CABRERA, SASON E. JACKSON Y  
RANDALLS. SCHULER. La Gestión de los Recursos Humanos, Descripción del  
Puesto. Editor José Ignacio Fernández Soria. Madrid. 2007.

TERRANOVA. Enciclopedia Agropecuaria. Productos Agrícola dos. Segunda Edición.  
Colombia. 2001.

TERRANOVA. Enciclopedia Agropecuaria. Productos Agrícola uno. Segunda Edición.  
Colombia. 2001.

TERRANOVA. Enciclopedia Agropecuaria. Economía, Administración y Mercado  
Agropecuaria. Segunda Edición. Colombia. 2001.

VADEMÉCUM AGRÍCOLA. Cuarta edición. Quito. 1996.

[www.cesa.com](http://www.cesa.com); Ley de Comercio Exterior e Inversiones.

[http://www.buscarinformacion.com/flores/flores\\_exoticas.html/](http://www.buscarinformacion.com/flores/flores_exoticas.html/)

[www.hoy.com.ec/.../exportacion-de-flores-ecuatorianas-cayo-en-39-337388.htm/](http://www.hoy.com.ec/.../exportacion-de-flores-ecuatorianas-cayo-en-39-337388.htm/)

## GLOSARIO

- Esquejes:** Fragmento de raíz, tallo u hoja con yemas adventicias, capaz de reproducir asexualmente toda la planta. Muy empleado en la agricultura.
- Bonche:** Conjunto de flores en la cual consta de 25 unidades.
- Carencia:** Falta o privación de alguna cosa.
- Manual:** Libro en donde se recoge y se resume las funciones del personal de una empresa.
- Instructivo:** Información que indica a un ordenador una acción a ejecutar.
- Empirismo:** Sistema que propugna la experiencia como exclusivo origen de todo conocimiento humano.
- Inconsistencia:** Falta de consistencia.
- Coadyuvar:** Contribuir, asistir, ayudar a la consecuencia de alguna cosa.
- Normativa:** Que sirva de norma, conjunto de normas aplicables a una determinada materia o actividad.
- Cosecha:** Conjunto de cosas no materiales, conjunto de frutas que se recoge de la tierra como trigo, cebada, flores, vino, aceite, etc.
- Hermenéutica:** Método para la interpretación de textos.
- Dialéctica:** Es la parte del saber.

Mística: Es la vocación, entrega total y firmeza que la persona pone por parte de sí mismo para cumplir con entusiasmo.

Canalizar: Regularizar o regular cada una de las actividades.

Directriz: Conjunto de instrucciones para la ejecución de alguna cosa.

Sintético: Relativo a la síntesis, en la cual se encuentre resumido cada una de las actividades del personal.

Ejemplificar: Demostrar o autorizar con ejemplo lo que se dice.

Predominio: Exceder mucho en una cosa respecto a otro.

Concordancia: correspondencia o conformidad de una cosa con otra.

Inherente: Que por su naturaleza esta de tal manera unido a otra cosa, que no se pueda separar.

Camas: Montículo de tierra que se diseña para el sembrío de claveles.

Chonta: madera también llamada palmito que se encuentra en la selva oriental y que se utiliza para el crecimiento de los claveles.

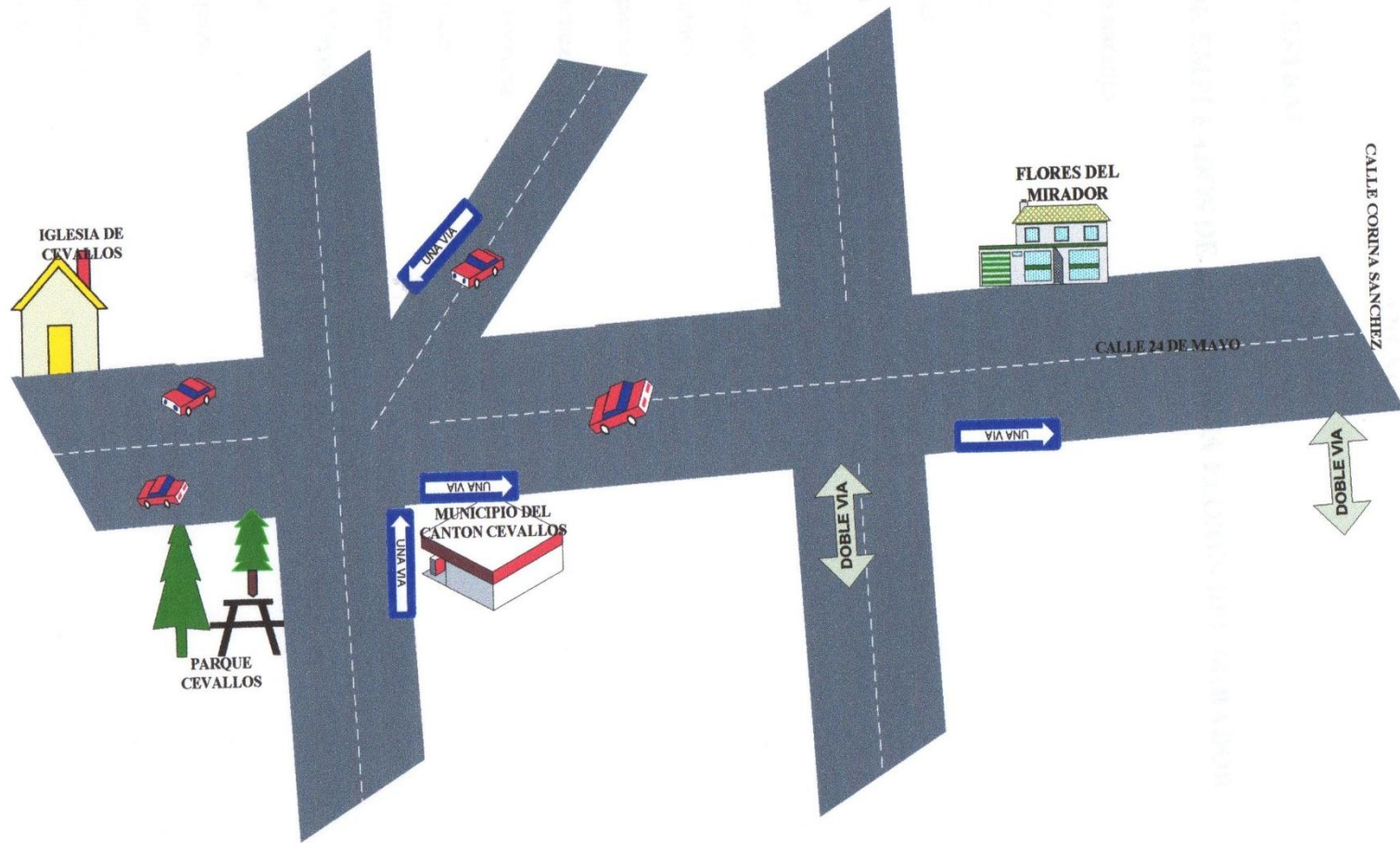
Desyemada: Manera de controlar hijuelos o también llamados ojos que brota en el tallo del clavel.

Pinchada: Manera en la cual se pretende lograr el objetivo de que produzca cada planta de clavel un mínimo de cinco botones.

Retroalimentación: Corregir los errores que se ha cometido en transcurso de la producción.

**ANEXOS**

ANEXO N° 1



## ANEXO 2

### MARCO MUESTRAL

### NOMINA DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA FLORES DEL MIRADOR

Ing. Santiago naranjo

Edison Núñez

Nubia Freire

Araceli Bayas

Belén Espín

Edgar Fiallos

Miriam Pasmíño

Blanca Puyotasxi

Adriana Tipantasig

Miguel Sánchez

Magdalena Izurieta

Gisella Izurieta

Trinidad López

Marcelino Mayorga

Rosa Caiza

Rosa Maiquiza

Ángel Paucar

Mayra Manobanda

Marta Sarchi

### ANEXO 3

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS  
DE LA EMPRESA FLORÍCOLA “FLORES DEL MIRADOR” DEL CANTÓN  
CEVALLO.

OBJETIVO:

Conocer con profundidad el desempeño de las funciones que cumple cada área del  
trabajo de la florícola “Flores del Mirador” para elaborar el manual de organización.

INSTRUCCIONES:

Distinguido empleado:

La presente encuesta tiene como finalidad conocer el desarrollo de actividades que  
realiza a diario en la empresa, para de esta forma determinar la posibilidad de poner en  
práctica un manual orgánico funcional que permita cumplir las tareas de forma  
apropiada.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro  
objetivo.

Por favor marque con una X la respuesta que crea necesaria.



1. Género

1.1. Masculino

1.2. Femenino

2. ¿Qué nivel de educación tiene?

2.1. Primaria

2.2. Secundario

2.3. Superior

3. ¿Qué factores de preparación hace posible que los empleados desarrollen adecuadamente sus actividades diarias?

3.1. Formación académica

3.2. Experiencia laboral

4. ¿Con que aportan los empleados de Flores del Mirador para un adecuado desarrollo de la empresa?

4.1. Factores de competitividad

4.2. Competencia

4.3. Adaptación

5. ¿Qué requerimientos debe tener el empleado para desarrollar de forma satisfactoria las tareas?

5.1. Desarrollo de capacidades

5.2. Motivación

5.3. Estabilidad laboral

6. ¿Cuándo pasó a formar parte de la empresa su jefe le dio indicaciones de sus funciones a través de un manual?

6.1. Si

6.2. No

7. ¿Cada qué tiempo realiza usted funciones ajenas a su cargo?

7.1. Siempre

7.2. Casi siempre

7.3. Nunca

8. ¿Considera usted que la empresa necesita crear un documento en donde se detallen las actividades que debe cumplir cada persona?

8.1. Si

8.2. No

9. ¿El cargo que ocupa es muy necesario frente al resto de cargos existentes en la empresa?

9.1. Si

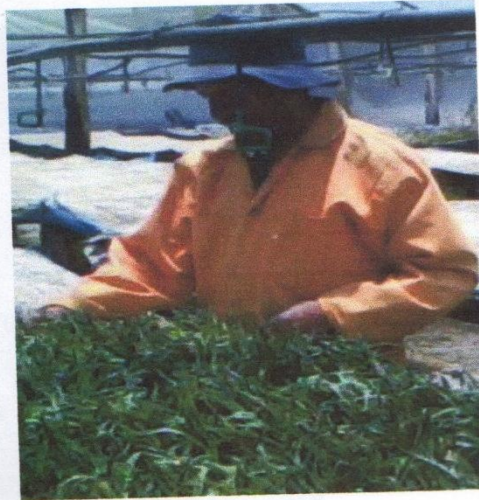
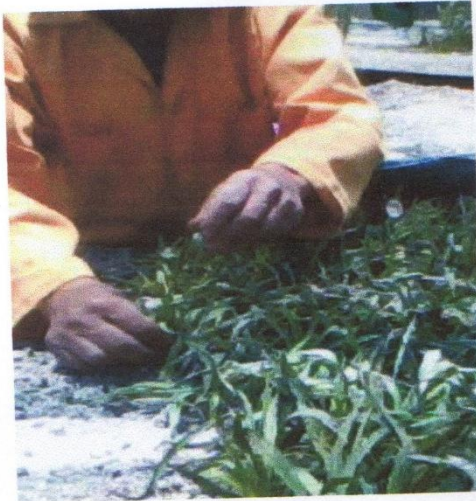
9.2. No

10. ¿Considera que al existir un manual orgánico funcional se mejoraría el desarrollo y bienestar de la empresa?

10.1. sí

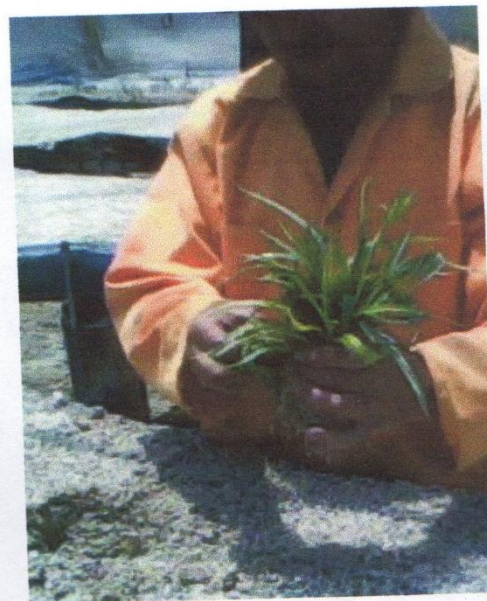
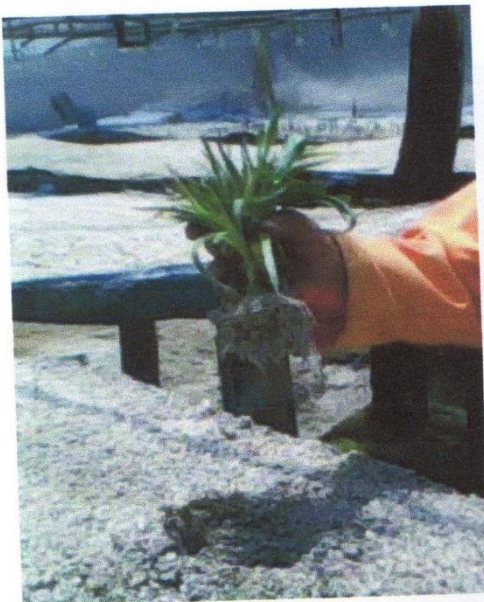
10.2. No

**SEMBRÍO DE ESQUECIAS**



**CLASIFICACIÓN DE PLANTAS ENRAIZADAS EN LOS BANCOS**

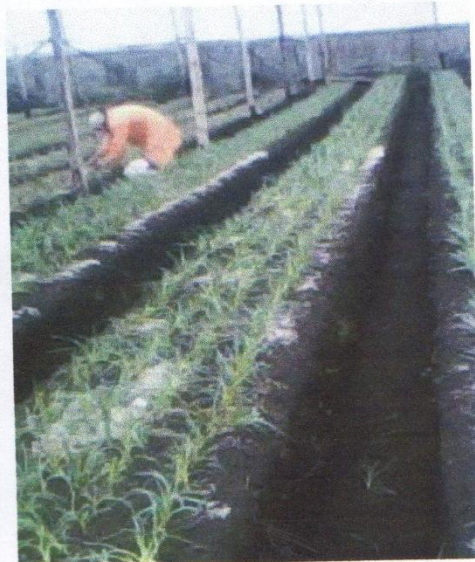
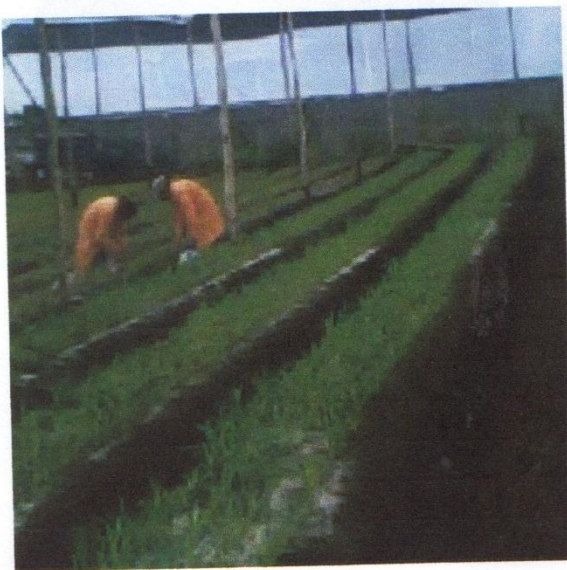
PROCESO DE SIEMBRA



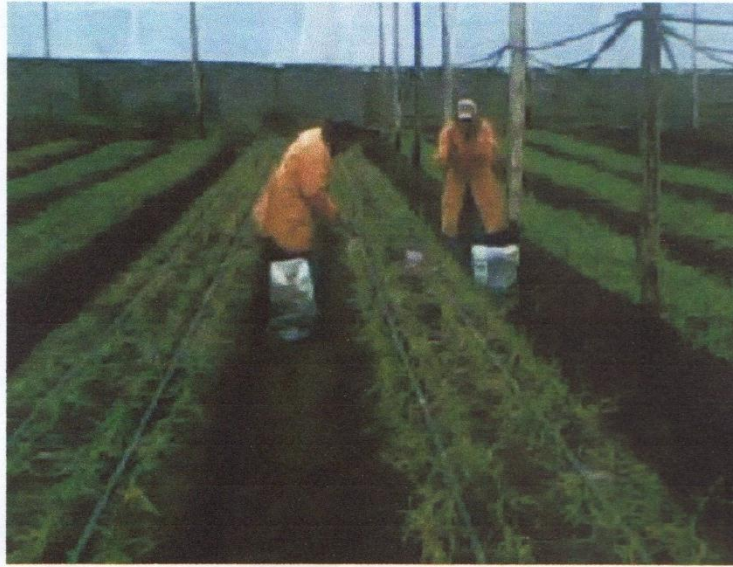
## PREPARACIÓN DEL SUELO PARA EL CEMBRIO DE CLAVELES



## PROCESO DE SIEMBRA



**PROCESO DE PINCHADA**



**TEMPLADA DE PIOLA Y ALAMBRE EN CADA UNA DE LAS CAMAS**



**DESYEMADA DE CADA UNA DE LOS CLAVELES**



**COSECHA DE CLAVELES**



## EMBONCHADA DE LOS CLAVELES



AMEXO N° 5

LOGOTIPO PARA LA EMPRESA



“FLORES DEL  
MIRADOR”