



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Economía y Empresa
Carrera de Administración de Empresas**

TEMA:

**Diseño organizacional para una finca productora de banano en la
provincia de Los Ríos.**

AUTOR:

Paredes Carrasco Luis Ernesto

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
Licenciado en Administración de Empresas**

TUTORA:

PhD. Traverso Holguín Paola Alexandra

Guayaquil, Ecuador

2 de septiembre del 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Carrera de Administración de Empresas

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Paredes Carrasco Luis Ernesto**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**.

TUTORA

f. _____
PhD. Traverso Holguín Paola Alexandra

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____
Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

Guayaquil, a los 2 del mes de septiembre del año 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Carrera de Administración de Empresas

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Paredes Carrasco Luis Ernesto

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Diseño organizacional para una finca productora de banano en la provincia de Los Ríos** previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 2 del mes de septiembre del año 2025

EL AUTOR

f. _____
Paredes Carrasco Luis Ernesto



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Carrera de Administración de Empresas

AUTORIZACIÓN

Yo, **Paredes Carrasco Luis Ernesto**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Diseño organizacional para una finca productora de banano en la provincia de Los Ríos**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 2 del mes de septiembre del año 2025

EL AUTOR:

f. _____
Paredes Carrasco Luis Ernesto



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Carrera de Administración de Empresas

REPORTE COMPILATIO

 INFORME DE ANÁLISIS
magister

Luis.Paredes

5%
Textos sospechosos

4% Similitudes
+ 1% similitudes entre familias
+ 1% entre las fuentes mencionadas
+ < 1% idiomas no reconocidos (Ignorado)
+ < 1% Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: Luis.Paredes.docx ID del documento: 2c4c4b2471c4bdcf1407075192e1b56d86601954 Tamaño del documento original: 2.2 MB	Depositante: Paola Alexandra Traverso Holguín Fecha de depósito: 22/8/2025 Tipo de carga: interface fecha de fin de análisis: 22/8/2025	Número de palabras: 26.815 Número de caracteres: 183.417
--	--	---

TUTORA

f. _____
PhD. Traverso Holguín Paola Alexandra

ESTUDIANTE

f. _____
Paredes Carrasco Luis Ernesto

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios, fuente de vida, sabiduría y fortaleza, por guiar mis pasos y brindarme la oportunidad de culminar esta etapa tan importante en mi formación profesional.

A mi familia, que ha sido mi motor y mayor inspiración. A mis padres, por su amor incondicional, sus sacrificios y sus consejos que me han enseñado a perseverar. A mis hermanos, por su compañía y motivación constante. A cada uno de mis seres queridos, gracias por la paciencia, comprensión y apoyo en este camino.

Finalmente, expreso mi gratitud a los profesores que estuvieron presentes a lo largo de mi carrera y en este semestre, quienes con su conocimiento, dedicación y enseñanzas contribuyeron de manera invaluable a mi crecimiento académico y personal.

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía constante, por darme la fuerza en los momentos de dificultad y la esperanza para nunca rendirme.

A mis padres, por su amor infinito, por cada sacrificio, consejo y ejemplo que me han dado, convirtiéndose en la base de mis logros y en mi mayor inspiración.

A mi familia, que con paciencia, cariño y apoyo incondicional me acompañaron en cada paso de este camino.

Dedico también este esfuerzo a todas aquellas personas que creyeron en mí, porque cada palabra de aliento y cada gesto de confianza me motivaron a llegar hasta aquí.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ec. Coello Cazar, David, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Bajaña Villagómez, Yanina Shegía, Ph.D.
OPONENTE

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	2
Planteamiento del problema	5
Antecedentes.....	8
Contextualización del problema.....	9
Justificación.....	10
Limitaciones y delimitaciones	11
Objetivos.....	11
Objetivo general	11
Objetivos específicos.....	11
Capítulo I: Marco Teórico	12
Teorías de la administración.....	12
<i>Teoría clásica de la administración</i>	12
<i>Teoría de Henri Fayol</i>	12
<i>Teoría organizacional de Mintzberg</i>	13
Diseño organizacional	14
<i>Modelos de diseño organizacional</i>	15
<i>Estructura organizacional</i>	16
<i>Manual de funciones</i>	17
<i>Procesos estandarizados</i>	17
<i>Manual de procedimientos</i>	18
Productividad.....	19
<i>Eficiencia operativa</i>	20
<i>Gestión del talento humano</i>	21
<i>Sistemas de evaluación y control</i>	21
Producción de banano	22
<i>Fincas de producción de banano</i>	23
<i>Clasificación de fincas por su tamaño</i>	23
Marco referencial	23
Marco Conceptual	26
Marco legal.....	27
<i>Constitución de la República del Ecuador</i>	27

<i>Código Orgánico del Trabajo</i>	28
<i>Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones</i>	28
<i>Ley de compañías</i>	29
<i>Ley de innovación y emprendimiento</i>	29
<i>Ley para estimular y controlar la producción y comercialización del banano, plátano (barraganete) y otras musáceas afines, destinadas a la exportación</i> ...	29
Capítulo II: Metodología	31
Enfoque	31
<i>Tipo de investigación</i>	31
<i>Diseño de investigación</i>	32
<i>Métodos de investigación</i>	32
<i>Técnicas e instrumentos de investigación</i>	33
Población y muestra	34
Ubicación del proyecto	34
Estudio de las condiciones en las que opera la finca bananera	35
Procesos que se realizan en la finca	35
<i>Procedimientos</i>	40
<i>Organigrama</i>	40
<i>Productividad</i>	42
Capítulo III: Propuesta metodológica para la aplicación de la Norma	44
Cambios	44
Estrategia	45
Estructura organizacional	47
Procesos	79
Personas	93
Estimación de beneficios en caso de aplicar la metodología	95
Conclusiones y Recomendaciones	96
Conclusiones	96
Recomendaciones	97
REFERENCIAS	98

Índice de tablas

Tabla 1 Producción anual de cajas de banano.....	6
Tabla 2 <i>Producción bananera en Ecuador, año 2024</i>	22
Tabla 3 <i>Matriz de procesos de la finca bananera</i>	36
Tabla 4 <i>Matriz de procedimientos de la finca bananera</i>	40
Tabla 5 <i>Indicadores de gestión de la finca bananera</i>	42
Tabla 6 <i>Estrategia de la finca bananera</i>	46
Tabla 7 <i>Programa de capacitación del personal de la finca bananera</i>	93
Tabla 8 <i>Estrategia motivacional para el personal de la finca bananera</i>	94

Índice de figuras

Figura 1 <i>Principales destinos del banano ecuatoriano</i>	4
Figura 2 <i>Principales empresas exportadoras del banano ecuatoriano</i>	4
Figura 3 <i>Árbol de problemas</i>	7
Figura 4 <i>Ubicación de la finca bananera</i>	34
Figura 5 <i>Proceso de planeación y asignación de recursos</i>	36
Figura 6 <i>Proceso de la fruta para la venta</i>	37
Figura 7 <i>Proceso de compras de insumos</i>	38
Figura 8 <i>Proceso de control de calidad</i>	39
Figura 9 <i>Organigrama de la finca bananera</i>	41
Figura 10 <i>Diseño organizacional propuesto para la finca bananera</i>	44
Figura 11 <i>Organigrama propuesto para la finca bananera</i>	47
Figura 12 <i>Mapa de procesos propuesto para la finca bananera</i>	79

RESUMEN

El diseño organizacional permite a la administración establecer de forma clara una estructura organizacional con las funciones y responsabilidades de cada cargo, con los procesos y procedimientos, que permiten mejorar la capacidad productiva. El objetivo general planteado fue: Proponer un modelo de diseño organizacional para el mejoramiento de la productividad en una finca productora de banano, cantón Baba, provincia Los Ríos. Con una metodología de enfoque cualitativo, utilizando los tipos de investigación: descriptiva, documental, aplicada y propositiva. Aplicando un diseño de investigación acción participativa, utilizando la entrevista y observación, con una población de 35 personas (15 con contrato fijo y 20 eventuales). Los resultados señalaron que la finca no tiene procedimientos estandarizados, no se evidencia planificación del proceso productivo, por lo que, no hay información documental o indicadores que permitan medir la productividad de la finca para la toma de decisiones. La implementación de un modelo de diseño organizacional de Daft, permite organizar las pequeñas fincas a partir de cuatro componentes: Estrategia, estructura, procesos y personas. Alineando la gestión operativa a la estrategia que se persigue en la finca bananera para alcanzar los objetivos organizacionales. Las conclusiones señalan que la finca en la actualidad no tiene una estructura organizacional definida, no se evidenció procesos documentados, ni procedimientos establecidos para que los trabajadores realicen sus actividades, existiendo alto nivel de centralización de decisiones en el propietario, por lo que, un diseño organizacional permite contar con un direccionamiento estratégico a partir del cual se establezca una estructura organizacional, procesos y procedimientos.

Palabras clave: diseño organizacional, productividad, finca, banano, estrategias, procesos.

ABSTRACT

Organizational design allows management to clearly establish an organizational structure with the roles and responsibilities of each position, along with the processes and procedures necessary to improve productive capacity. The overall objective was to propose an organizational design model for improving productivity on a banana-producing farm in the Baba canton of Los Ríos province. The methodology used was qualitative, using descriptive, documentary, applied, and proactive research methods. A participatory action research design was applied, utilizing interviews and observation, with a population of 35 people (15 with permanent contracts and 20 temporary). The results indicated that the farm lacks standardized procedures and no planning of the production process. Therefore, there is no documentary information or indicators that allow measuring farm productivity for decision-making. The implementation of a DAFT organizational design model allows small farms to be organized based on four components: strategy, structure, processes, and people. Aligning operational management with the strategy pursued on the banana farm to achieve organizational objectives. The conclusions indicate that the farm currently lacks a defined organizational structure, there are no documented processes or established procedures for workers to carry out their activities, and there is a high level of centralization of decision-making with the owner. Therefore, an organizational design provides a strategic direction from which to establish an organizational structure, processes, and procedures.

Keywords: organizational design, productivity, farm, banana, strategies, processes.

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) enfrentan dificultades en su gestión administrativa, puesto que realizan procesos y procedimientos ineficientes que generan el uso poco efectivo de recursos, produciendo un incremento en los costos operativos (Naranjo, 2022). Esto debido a que no se aplican herramientas administrativas basadas en las teorías científicas de la administración, entre ellas la teoría clásica donde Henry Fayol estableció las funciones y 14 principios de la administración (Tauro, 2021).

En el Ecuador las pequeñas y medianas empresas (PYMES), así como los emprendimientos personales y familiares presentan dificultades en el control de la operación, sostenibilidad y rentabilidad, ya que no se establecen indicadores de gestión, metas, objetivos organizacionales, división del trabajo, líneas de autoridad, unidad de mando, estructura organizacional, formalización, descentralización, gestión del talento humano, que permitan establecer una adecuada administración de la empresa (Buitrón, 2024).

Muchas de las empresas familiares se administran por miembros del entorno familiar, que no han estudiado carreras profesionales afines, por lo que, se tiene una administración improvisada que desconoce herramientas administrativas. Debido a ello es necesario analizar la gestión de estas empresas, para identificar las falencias por no implementar un sistema de gestión por procesos y funciones bien definidos que permitan mejorar su productividad en el corto y mediano plazo, hay bajos niveles de productividad que provoca baja competitividad en el mercado, lo cual no garantiza la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

La implementación de un diseño organizacional permitirá a la administración definir con claridad el direccionamiento estratégico, las funciones y responsabilidades que cada trabajador debe cumplir en su puesto de trabajo, lo cual se establece en el manual de funciones, con la coordinación en la ejecución de tareas, que conlleva a reducir la duplicidad de actividades, además se establece jerarquías, se presentan los canales de comunicación, para que los trabajadores cumplan con sus obligaciones, a fin de cumplir con la misión y visión de la empresa (Daft, 2019).

Un diseño organizacional para la finca bananera puede mejorar capacidad productiva, que permita cumplir los requisitos que establecen las exportadoras bananeras, lo cual le conlleva a optimizar recursos, evitando pérdidas, debido a que en

la actualidad está limitado por la desorganización. Este diseño organizacional permitirá establecer un modelo de negocio sostenible que se podría replicar a otras fincas productoras de banano (Garcías et al., 2019).

Una adecuada productividad en una empresa es fundamental para la sostenibilidad en el tiempo, por lo que, al aplicarse herramientas administrativas se utilizan indicadores de gestión que permiten valorar el nivel de producción y los recursos utilizados, para tener una mayor producción sin reducir la calidad, es decir, que se pueda medir lo que un trabajador es capaz de producir en un tiempo determinado, con la optimización de los insumos para reducir los costos.

Lograr una mejora en la productividad en las PYMES es un gran desafío que tienen los administradores de empresas, por lo que, es imperativo analizar las deficiencias que se presentan en la organización, para plantear los correctivos necesarios para mejorar el entorno organizacional. Siendo importante crear las condiciones necesarias que permitan a los trabajadores tener su rol definido con las responsabilidades del cargo, para reducir la sobrecarga laboral que pudiera existir en ciertos puestos de trabajo (Barradas et al., 2021).

Al establecer incentivos dentro del área productiva se mejora la motivación de los trabajadores, lo cual permite que se desarrollen cambios en el entorno laboral que favorecen para tener un mayor nivel de satisfacción laboral, conllevando a aumentar la productividad, siendo fundamental para la sostenibilidad sobre todo en las empresas agrícolas que realizan la producción de alimentos para exportación (CEPAL, 2020).

Estas empresas agrícolas son muy importantes para el país, siendo el cultivo del banano el principal generador de empleos (aproximadamente 250.000 directos y 1.2 millones indirectos), sobre todo en el sector rural. En la actualidad, la provincia de Los Ríos es la principal productora de banano, que genera divisas para el país por la exportación del banano, por lo que, es necesario que las fincas productoras utilicen las herramientas administrativas que les permitan ser competitivas en el mercado (Manjarrez et al., 2023).

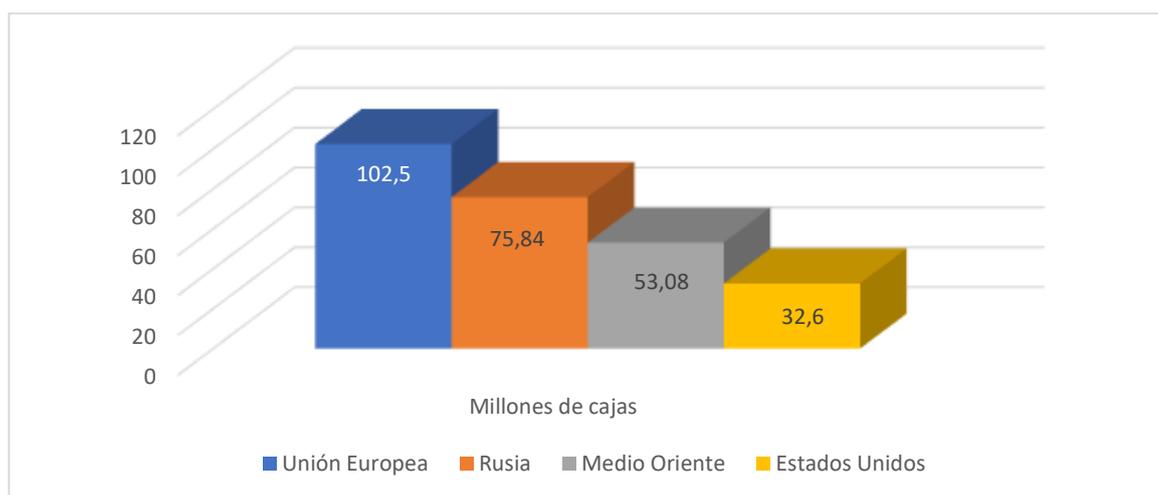
De los siete mayores exportadores de banano en el mundo, cuatro son países asiáticos y dos países sudamericanos, el Ecuador ocupa el quinto lugar en exportaciones de banano a nivel mundial (FAO, 2023). El banano desde hace décadas, es uno de los productos agrícolas que tiene mayor aporte en las exportaciones del Ecuador, cuyos ingresos representan cerca del 2.3% del Producto Interno Bruto (PIB),

al tenerse ventas por 3.838 millones de dólares por la exportación de la fruta a los mercados internacionales en todo el mundo (Banco Central del Ecuador, 2025).

En el año 2023 se exportó 359.12 millones de cajas a diferentes destinos, lo cual ha permitido que el país se consolide entre los cinco productores de banano en el mundo, en la figura 1 se muestran los mayores compradores del banano ecuatoriano (AEBE, 2023).

Figura 1

Principales destinos del banano ecuatoriano

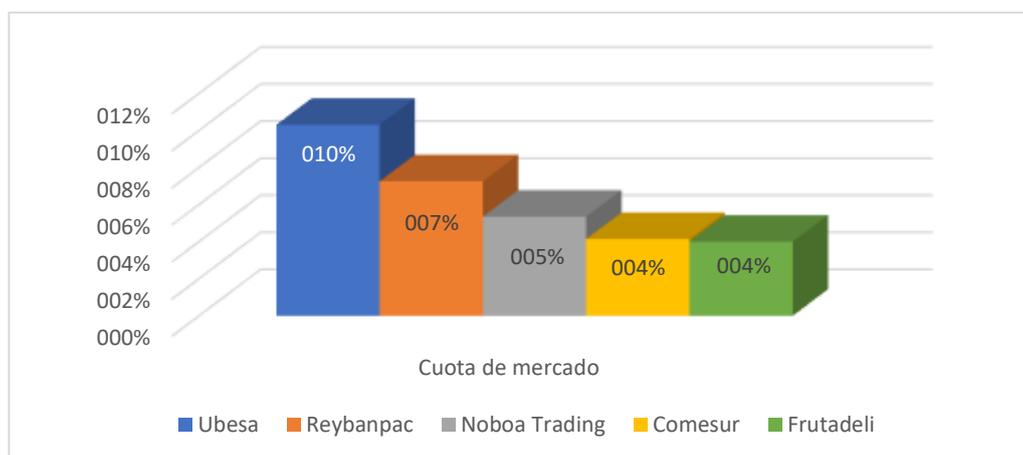


Nota. Datos obtenidos en informe de AEBE (2023)

La demanda que tiene esta fruta en el mercado, ha generado que existan empresas que forman parte de la cadena productiva desde la producción hasta la exportación, así como empresas proveedoras de materias primas. En la figura 2 se presenta las cinco exportadoras bananeras más grandes del país.

Figura 2

Principales empresas exportadoras del banano ecuatoriano



Nota. Datos obtenidos en informe de AEBE (2023)

Planteamiento del problema

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) enfrentan grandes desafíos para su sostenibilidad y crecimiento en el mercado, muchas de ellas son negocios familiares que son administrados de forma improvisada, al no aplicar correctamente el proceso administrativo y otras herramientas administrativas. No se tiene una estructura organizacional, lo que conlleva a la ineficiencia en la productividad de la finca, puesto que, no se maneja una adecuada jerarquización que permita la delegación en la toma de decisiones, centralizándola en el propietario, que puede generar retrasos en los procesos operativos (Adan et al., 2022).

El desconocimiento de las herramientas administrativas en los propietarios de las PYMES, hace que exista desorganización dentro de la empresa, teniéndose duplicidad de funciones, desconocimiento de las tareas del puesto, sobrecarga laboral en ciertos puestos, falta de capacitación al personal, lo cual se evidencia con la falta de un manual de funciones, que establezca de forma adecuada las actividades productivas de la empresa, así como las responsabilidades de cada puesto que permita contar con los trabajadores necesarios para el proceso productivo (Saltos et al., 2022).

Cuando se tienen estas dificultades en la gestión administrativa, se suele tener ineficiencias en la productividad, generando costos innecesarios que afectan la competitividad de la empresa. No utilizar el proceso administrativo de Henri Fayol expresado en la teoría clásica de la administración, donde plantea la división de la empresa en funciones especializadas (Marcó et al., 2016).

En la finca no se ha realizado tal división, lo cual provoca dificultades en la administración; además, se ha evidenciado que existen falencias en la empresa por la no aplicación de los principios de la administración propuestos por Fayol, puesto que no se considera la división del trabajo, no se ha establecido la autoridad y responsabilidad en los mandos medios, falta de unidad de mando y unidad de dirección, no se ha establecido la línea de mando, orden, no se ha trabajado para la estabilidad del personal (Amaru, 2019).

La falta de una estructura organizacional conlleva a ineficiencias en la gestión del talento humano con una inadecuada distribución del personal, dificultando la comunicación interna, que en muchos casos no son detectadas a tiempo, implicando grandes pérdidas no sólo financieras, sino también de recursos materiales y humanos; al no tener estandarizados los procesos operativos, no se evalúa de forma adecuada al

personal que no cumple con las actividades programadas, sin que existan controles estrictos al cumplimiento de sus tareas (Checa et al., 2020).

Cuando se tiene inadecuada gestión de talento humano se presentan dificultades, entre ellas la falta de claridad en los roles y responsabilidades que provoca duplicidad de funciones, además se presenta dificultades en la comunicación interna, sobre todo a nivel de reportes del cumplimiento de las responsabilidades, aumento de los costos operativos por actividades ineficientes.

Se ha evidenciado que en la finca existe desorganización en la gestión del personal operativo, lo cual hace que haya deficiencias al momento de realizar las diferentes tareas, conllevando a la ineficiencia en el uso de los recursos y del tiempo (Pineda y Erazo, 2021).

La producción anual de la finca es de 75.000 cajas aproximadamente en las 25 hectáreas, lo cual da un promedio de 1.400 cajas por semana, en los años 2024 y 2025 se ha tenido un aumento entre el 5% y el 10% del rechazo de la fruta que no cumple con los parámetros establecidos por la compañía exportadora a la cual se le vende el producto. Es importante señalar que se ha tenido una disminución aproximada del 10% de la producción de banano con relación a los últimos 2 años, conforme se lo evidencia en la tabla 1.

Tabla 1

Producción anual de cajas de banano

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Producción anual	82.345	84.236	81.863	83.049	82.863	78.927	74.613

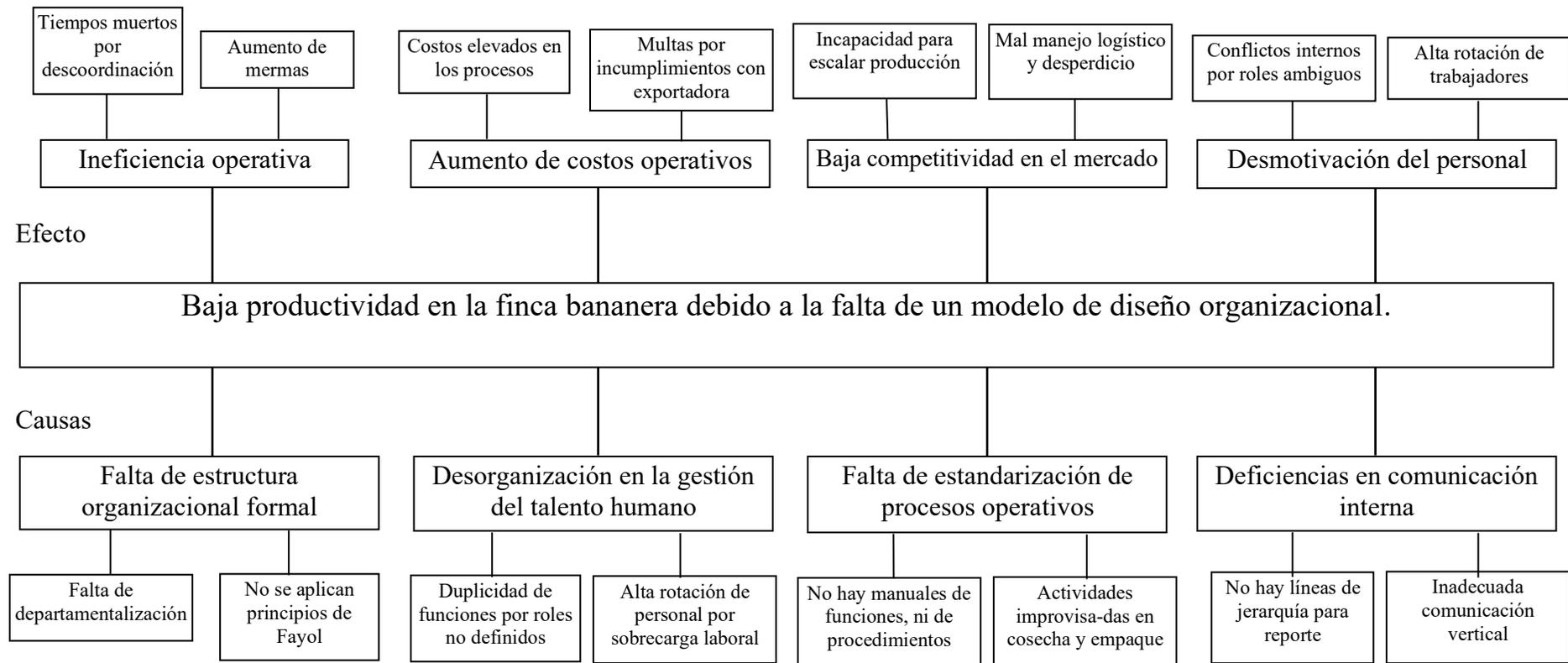
Nota. Datos obtenidos de la finca bananera

También hay un aumento de la rotación de los trabajadores eventuales, esto debido a que muchos de ellos han trabajado en otras haciendas donde realizan actividades establecidas en un manual de funciones, mientras que en la finca ejecutan varias tareas que se les asignan, la problemática se evidencia en el árbol de problemas expresado en la figura 3.

Debido a las deficiencias que se han evidenciado se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuál es el modelo de diseño organizacional que mejoraría la productividad en una finca productora de banano en el cantón Baba, provincia de Los Ríos?

Figura 3

Árbol de problemas



Nota. Árbol de problemas obtenido de la observación realizada a las instalaciones de la finca bananera

Antecedentes

La investigación se realiza en una finca productora de banano, que es un negocio familiar, se encuentra ubicada en el cantón Baba, en la provincia de Los Ríos, posee 25 hectáreas de cultivo de banano, donde se cosecha alrededor de 1.400 cajas, que son vendidas a la exportadora Ginafruit, mediante un contrato fijo de venta para exportación.

Para el proceso productivo en la finca se cuenta con 15 trabajadores que tienen contrato fijo y alrededor de 25 trabajadores eventuales que son contratados de forma verbal para la jornada de cosecha y procesamiento de la fruta para la venta a la compañía exportadora.

En la provincia de Los Ríos se tiene la mayor producción bananera del país con un 38.47% del total del país; para el año 2020 se tuvo una superficie cosechada de 53.220 hectáreas se produjeron 2'495.731 toneladas de banano de exportación, que son producidas entre pequeñas, medianas y grandes empresas bananeras (Acosta et al., 2022).

En el estudio de Sultana et al., (2022) evidenciaron que las actividades productivas que se realizan en el sector informal de la economía, así como las que son realizadas sin acuerdos contractuales con los trabajadores, sin división del trabajo se encuentran mal administradas, sin capital, son menos productivas que aquellas formales, muchos de estos negocios son transitorios, duran poco tiempo.

Por otro lado, se tiene el estudio Burgos et al., (2023) que encontraron que el sector bananero es el principal generador de empleos e ingresos, la mayoría los productores son personas naturales o pequeñas empresas que tienen menos de treinta hectáreas de cultivo, estas presentan baja formalización de la gestión administrativa que hacen que enfrenten desafíos para mantenerse en el mercado, pese a ello, la mayoría de estos negocios no sobreviven después del quinto año.

El estudio de Intriago y Cano (2012) evidenciaron la necesidad de implementar un diseño organizacional en una empresa bananera en el cantón el Empalme. En esta empresa se evidencia deficiencias en el ámbito administrativo, donde se requiere que se establezca una organización bajo los principios de la administración con una estructura adecuada, departamentalización, jerarquía, comunicación, y coordinación de actividades, estas deficiencias produjeron afectación al proceso productivo en el

cultivo de banano, por lo que, se requirió mejorar la gestión mediante un diseño organizacional.

Rendon et al., (2024) ha encontrado en su estudio que la mayoría de las fincas bananeras sobre todos las pequeñas fincas, realizan prácticas informales careciendo de una estructura organizacional funcional lo cual provoca afectación al rendimiento productivo, al no asignar las funciones no se puede hacer una evaluación de desempeño, por lo que, en su trabajo establecieron una estructura organizacional, manual de funciones, indicadores de gestión, que permitan valorar el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Contextualización del problema

La finca tiene varios años en el mercado del cultivo y venta de banano para exportación, se ha evidenciado que hay dificultades en los diferentes procesos administrativos y operativos, esto se debe a la falta de estandarización en los procedimientos, y a la falta de un manual de funciones que establezcan las responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo, además, no tiene una estructura organizacional definida de manera formal.

En la finca productora de banano se ha evidenciado que existe ineficiencia en la gestión administrativa, toda vez que no se han planteado metas organizacionales y sus indicadores que ayuden a establecer sistemas de medición que determinen los niveles de eficiencia en el proceso administrativo y de producción; no se ha considerado los puestos de trabajos necesarios y las actividades que se deben realizar en cada uno de ellos, que permitan simplificar los procesos y procedimientos, además no se cuenta con una planificación adecuada de las actividades productivas que permita el uso de la menor cantidad de recursos o insumos.

Al tenerse estas deficiencias a nivel administrativo se puede tener bajos niveles de motivación del personal, que son peligrosos para las pequeñas y medianas empresas, debido a que los trabajadores buscan un entorno laboral que le garantice estabilidad y bienestar, afectando el clima organizacional.

Las empresas que no establecen estrategias motivacionales, se caracterizan porque los trabajadores tienen escasas oportunidades de crecimiento personal, además presentan una alta rotación de personal, los trabajadores tienen un bajo nivel de desempeño laboral, reduciendo su compromiso con la empresa, también se tiene desmotivación del personal de la finca, conllevando a una baja productividad.

Justificación

Un diseño organizacional es importante para una empresa que ha desarrollado sus actividades productivas de forma improvisada, sin la aplicación de una estructura organizacional, puesto que, con una mejor organización del talento humano se realiza cambios estructurales en la empresa, teniendo una mayor eficiencia en el uso de los recursos, alcanzando un mayor nivel de optimización en los procesos, conllevando al aumento de la productividad, que garantice la sostenibilidad de la empresa.

Un diseño organizacional conlleva a que la finca tenga una serie de beneficios, siendo uno de ellos la creación de una estructura jerárquica, que permitirá establecer jefes de áreas o departamentos, quienes reciben autoridad para controlar a un grupo de trabajadores, facilitando la comunicación vertical y horizontal entre los jefes y colaboradores (Murillo, 2019).

Además, se facilita a la administración general para que realice la planificación estratégica, con objetivos organizacionales y metas claras, con indicadores de gestión, lo cual, ayudará para la toma de decisiones, dejando los aspectos operativos a los jefes de áreas, mientras que el propietario puede enfocarse en otros aspectos del negocio.

La investigación permite conocer la situación problemática de la finca, a partir de la información que proporcionen los trabajadores y propietarios, con el fin de buscar una propuesta que permita la solución del problema de estudio, logrando aplicar el proceso administrativo, que conlleve a la optimización de los recursos para aumentar la productividad de la finca.

La investigación tiene implicancia práctica, puesto que, se contribuye al mejoramiento de la gestión administrativa al establecer una estructura organizacional que sea adecuada para las actividades de producción de banano, considerando el personal necesario para que funcione con una eficiente productividad.

La falta de una estructura organizacional implica que exista deficiencias a nivel organizativo, que genera dificultades en las actividades productivas, puesto que los trabajadores no tienen claros sus roles y responsabilidades, provocando duplicidad de funciones, desmotivación en los trabajadores, uso ineficiente de los recursos, que conlleva al incremento de los costos operativos, reduciendo la productividad; por lo que, al realizar un diseño organizacional se establecen procesos estandarizados que eliminen los cuellos de botella que provocan deficiencias, se asigna responsabilidad al personal.

La implementación de un diseño organizacional permitirá a la administración definir con claridad las funciones y responsabilidades que cada trabajador debe cumplir en su puesto de trabajo, lo cual se establece en el manual de funciones. Favoreciendo a la coordinación en la ejecución de tareas, eliminando la duplicidad de actividades, se reducirá los conflictos internos, así como se determina los canales de comunicación (Daft, 2019). Es decir, que se logrará una mejor organización, que conlleve a mejorar la eficiencia operativa en el proceso de producción de la fruta.

Limitaciones y delimitaciones

La principal limitación de la investigación es que el estudio se desarrolla en una pequeña finca productora de banano, por lo que, los resultados no se consideran adecuados para fincas de mayor tamaño. Otra limitación que presenta el estudio es que la información obtenida depende de los datos que proporcionan los trabajadores, lo cual puede tener sesgos al no responder adecuadamente a las interrogantes planteadas en el cuestionario.

La delimitación del estudio se enmarca en los siguientes aspectos:

Delimitación geográfica: Cantón Baba, provincia Los Ríos. Delimitación temporal: El estudio se lo realiza en el año 2025. Delimitación teórica: Se basa en el análisis de teorías y modelos de diseño organizacional que permiten alcanzar mayores niveles de productividad.

Objetivos

Objetivo general

Proponer un modelo de diseño organizacional para el mejoramiento de la productividad en una finca productora de banano, cantón Baba, provincia Los Ríos.

Objetivos específicos

- 1) Fundamentar teóricamente el diseño organizacional y la productividad mediante una investigación documental.
- 2) Diagnosticar la situación actual de la finca productora de banano, sobre la estructura organizacional y procesos administrativos y productivos mediante una entrevista y observación.
- 3) Proponer un plan de diseño organizacional para una finca productora de banano.

Capítulo I: Marco Teórico

Teorías de la administración

La administración para Koonts et al., (2022) “es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupos cumplen metas específicas de manera eficiente. La administración se ocupa de la productividad lo que implica efectividad y eficiencia” (p. 14). Las organizaciones tienen la participación de personas que tienen conocimientos para realizar ciertas actividades productivas, por las cuales obtienen recursos monetarios que les permiten cubrir sus necesidades.

En ese sentido, Chiavenato (2011) citado por (Padilla, 2021) expresa una idea que es fundamental para comprender sobre la administración, que es la “acción de prestar servicios o ayudar. Actualmente la administración representa no sólo el gobierno y la conducción de una empresa, sino también de todas las actividades relacionadas con la planeación, organización dirección y control de la actividad empresarial” (p. 3). Mediante la administración las personas de una organización pueden tener un direccionamiento para realizar las actividades fundamentales de dicha entidad, lo cual garantiza obtener resultados a corto, mediano y largo plazo.

Teoría clásica de la administración

La teoría clásica surgió a principios del siglo XX, teniendo un enfoque holístico que permite plantear la administración como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión de la empresa. Esta teoría fue planteada para mejorar el proceso productivo, que permita aumentar la eficiencia y la productividad, siendo Fayol uno de sus exponentes.

Teoría de Henri Fayol

Henry Fayol es el autor de una corriente de pensamiento de la administración clásica, que analiza forma integral la empresa, considerando que todos los aspectos administrativos son importantes, por lo que, establece lineamientos de las diferentes organizaciones para una mayor eficiencia, donde se considera una estructura y procedimientos que se deben realizar para facilitar el funcionamiento, mejorando la administración, para el cumplimiento de las metas establecidas (Barreno, 2019).

Para Fayol la función administrativa tiene que ser ejecutada considerando los siguientes aspectos: Planificación, organización, dirección, coordinación y control. Además, la teoría de Fayol ha establecido 14 principios que rigen los procesos gerenciales: 1. División del trabajo, 2. Autoridad, 3. Disciplina, 4. Unidad de mando,

5. Unidad de dirección, 6. Subordinación de los intereses individuales al interés general, 7. Remuneración, 8. Centralización, 9. Jerarquía, 10. Orden, 11. Equidad, 12. Estabilidad de los puestos de trabajo, 13. Iniciativa, 14. Espíritu de grupo.

La división del trabajo tiene que ver con la gestión del personal de las empresas se lo realiza considerando la necesidad que se tiene de la separación y delimitación de sus actividades, es decir, que cada trabajador debe realizar actividades productivas establecidas con el fin de desarrollar una mayor precisión con el uso de mínimos recursos y esfuerzos, lo cual implica que se tenga la especialización de los trabajadores al realizar actividades específicas dentro de un contexto productivo (Angueta y Carvajal, 2021).

La unidad de mando de acuerdo con lo expresado por García (2021) es importante porque establece los diferentes rangos que se tienen dentro de la organización, donde se dirige la comunicación de forma vertical, es decir, que hay un esquema de transmisión de la información, donde el nivel de jefatura establece las acciones que deben realizar los subordinados, por lo que mediante la cadena de mando se puede asignar las responsabilidades dentro de un equipo de trabajo.

La jerarquía es un principio que establece que dentro de una organización debe existir una línea de autoridad que rige desde la alta dirección hacia los niveles bajos de la organización, es decir, que hay jefes con autoridad para la toma de decisiones y hay trabajadores que deben ejecutar las acciones establecidas, debiendo reportar a su superior (Barreno, 2019).

Teoría organizacional de Mintzberg

El trabajo de Mintzberg considera que la estructura organizacional es un aspecto clave para el éxito organizacional, puesto que, con la división del trabajo en diferentes tareas, las cuales deben ser coordinadas entre sí, por lo que plantea cinco mecanismos que deben tenerse presente para lograr la coordinación en cualquier organización, siendo el ajuste mutuo, la supervisión directa, la estandarización de procesos, resultados, y la evaluación (Constans, 2018).

Además, establece que se puede plantear cinco tipos de estructuras organizacionales que responden a distintos contextos que deben ser previamente analizados. En la primera se tiene una estructura simple que tiene baja formalización, la segunda se plantea como una burocracia mecanicista que tiene alta formalización, la tercera es la burocracia profesional que promueve la estandarización de procesos, la cuarta que plantea es la estructura divisionalizada que establece unidades con mayor

independencia y descentralizadas pero bajo una sede corporativa, y la quinta que es la adhocracia que tiene alta descentralización, con equipos multidisciplinarios que tienen la capacidad de toma de decisiones (Merselab, 2025).

Diseño organizacional

Las empresas exitosas requieren de la gestión adecuada del personal, para lo cual un diseño organizacional permite establecer una orientación técnica y clara para un funcionamiento adecuado con el personal que se tiene, lo cual permitirá la realización del proceso administrativo, distribuyendo las actividades laborales de cada uno de los colaboradores, tomando en cuenta las tareas específicas de cada área, que conlleva a cumplir la misión y los objetivos organizacionales (Quishpe, 2023).

Chiavenato (2017) expresa sobre el diseño organizacional que “estudia la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones” (p. 586). Bajo un diseño organizacional se tiene que considerar que todos quienes las integran cumplen responsabilidades, las cuales son ejecutadas con fines claramente establecidos para un fin determinado.

Padilla (2021) considera que el diseño organizacional “se encarga de establecer la correcta división de los departamentos de una organización y la distribución de las funciones y responsabilidades correspondientes para cada miembro que labora en la organización.” (p. 10). Esto hace que la organización se vuelva más competitiva y aproveche los recursos que posee al gestionarlos de forma adecuada, lo cual influye en su productividad.

El diseño organizacional se considera como una oportunidad para que las empresas se organicen de forma sistemática para fortalecer su modelo de negocio, identificando las oportunidades que se presentan en el mercado, reinventándose para mantenerse competitivas, estructurando los canales de comunicación acordes a la estructura organizacional (Angelshaug et al., 2025).

El diseño organizacional es considerado como el proceso complejo de estructurar una organización en unidades pequeñas altamente especializadas que cuenten con los recursos humanos y económicos para que cumplan las tareas asignadas en pro de alcanzar los objetivos organizacionales, este proceso se representa por medio de un organigrama, se debe considerar que este proceso se lo realiza con el fin de crear

valor en la organización, para tener una ventaja competitiva en el mercado (Zani et al., 2024).

Modelos de diseño organizacional

Existen estudios que consideran que el diseño organizacional es considerado como una herramienta que permite lograr los resultados deseables a mediano y largo plazo. Hay diferentes diseños organizacionales que se ajustan a las empresas, considerando las necesidades que se presentan, dividiendo al personal en funciones especializadas, formalizando los procesos operativos (González et al, 2024).

Vera (2023) citando a Hitt et al., (2015) expresa que hay diferentes modelos de diseño organizacional que se pueden implementar según las necesidades de las organizaciones. En los modelos más utilizados a criterio de este autor se encuentran: Modelo de diseño organizacional de Richard Daft, Modelo de cambio de Kurt Lewin, Modelo de cambio de Faria Mello, Modelo de Michael Beer, Modelo de Labrada, Modelo planeado de Robbins, y el modelo de planeación de Lippitt, Watson y Wesley.

Modelo de diseño organizacional de Richard Daft.

Daft (2019) señala que el diseño organizacional tiene que ver con “la forma en que se implementan las metas y estrategias de la organización. Este diseño implica la administración y planificación estratégica que se pretende llevar a cabo para su ejecución y consolidación de las organizaciones” (p. 56). Se considera que el modelo de diseño organizacional permite el planteamiento de metas y estrategias para alinear la organización para el cumplimiento de estas, conllevando a una planificación estratégica, este modelo no se limita sólo a clasificar los puestos de trabajo, sino que propone alternativas claras para la eficiencia en el uso de los recursos.

El modelo de diseño organizacional de Richard Daft es funcional para una empresa mediana y pequeña, puesto que se analiza el ambiente interno y externo para desarrollar un enfoque estratégico que permita aprovechar las fortalezas para potenciar las debilidades que se presentan dentro de la organización, con el fin de plantear una estructura organizacional funcional a la administración de una pequeña finca productora de banano.

El proceso administrativo se lo aplica de forma eficiente con un modelo de diseño organizacional, mediante una planificación estratégica con una visión a corto, mediano y largo plazo, lo cual permitirá alinear todas las áreas a la consecución de las

metas y objetivos organizacionales, estableciendo de forma clara y documentada los procesos y procedimientos para hacer más eficiente el uso de los recursos.

Estructura organizacional

Bastidas (2018) señala que la estructura organizacional “designa relaciones formales de subordinación, identifica el agrupamiento de individuos en departamentos, además, garantiza el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos” (p. 21). Es decir, que mediante la estructura organizacional se establece un orden dentro de una entidad, garantizando una gestión más eficiente al tener cada integrante sus áreas de competencias y responsabilidades.

Además, es importante considerar lo señalado por Strategor (1988) citado por Cortez (2016) que la “estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad” (p. 23). Mediante la estructura organizacional se tiene el establecimiento de las actividades que debe realizar cada uno de los trabajadores y cada área, lo cual contribuye a la eficiencia en el uso de los recursos humanos, al tenerse definidos cada uno de los puestos de trabajo con las responsabilidades que tienen que cumplir para alcanzar los objetivos organizacionales.

Es importante considerar que la estructura organizacional plantea cuatro aspectos fundamentales dentro de una organización, el primero tiene que ver con la división del trabajo en donde se distribuye las tareas de acuerdo a la especialización o áreas a ejecutarse; además como segundo aspecto se debe considerar las bases necesarias para el establecimiento de departamentos o áreas de la empresa, que señala elementos indispensables para la existencia de requerimientos que garanticen la efectividad de dicho departamento; el tercer aspecto plantea el tamaño de los departamentos o áreas, que es fundamental para conocer las necesidades de infraestructura y presupuestos; mientras que el cuarto aspecto es con relación a la autoridad delegada a los trabajadores por los diferentes niveles jerárquicos (Silva, 2014).

El análisis de las estructuras organizacionales ha permitido el planteamiento de la Teoría de la Contingencia Estructural, en la que Barrientos (2011) plantea que “nada es absoluto dentro de las organizaciones, todo es relativo y siempre depende de algún factor” (p. 69). Los investigadores han realizado un estudio para establecer la viabilidad de la Teoría General de la Administración que es una teoría clásica en los

contextos actuales, evidenciando que las organizaciones en la actualidad requieren estructuras orgánicas, evitando la burocracia. Es decir, no existe una sola forma de estructurar una organización, puesto que, por la división del trabajo se tiene diferentes acciones que se ejecutan dependiendo de cada organización, esto debido a que existen diferentes procesos y procedimientos.

Manual de funciones

Un manual de funciones es un instrumento que señala la información detallada de cada puesto de trabajo dentro de la empresa, donde se concentran de forma sistemática cada una de las actividades que se deben realizar desde cada puesto de trabajo, señalando las responsabilidades específicas que se tiene que ejecutar para que mediante esta guía el personal de talento humano puede identificar el perfil profesional que se requiere para el puesto de trabajo, además, el trabajador conocerá lo que debe hacer para ejecutar sus labores, a quien debe reportar sus actividades (García, 2023).

Chiavenato (2011) citado por Padilla (2021) expresa que en el manual de funciones se “estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación” (p. 24). Es fundamental realizar un análisis de los puestos de trabajo, lo cual es un procedimiento que permite establecer las responsabilidades y obligaciones que tienen los colaboradores en determinadas áreas, además se señalan los requerimientos de formación para dicho puesto, no se debe considerar las personas que ocuparán el puesto, sino que se enfoca en el análisis del puesto de trabajo y el aporte que le brinda al cumplimiento de los objetivos y la misión de la empresa.

Procesos estandarizados

Los procesos según Martín y Martín (2013) citado por Aldea (2021) “son el conjunto de actividades que manipulan las entradas y salidas. Tener mapeados, definidos y controlados los procesos permite conocer el trabajo desarrollado en la organización y, por tanto, da la oportunidad de seguir practicando la mejora continua” (p. 9). Las organizaciones para optimizar sus recursos realizan la estandarización de los procesos, lo cual les permite identificar cada uno de los elementos que componen sus actividades, para gestionar de forma adecuada siguiendo diferentes procedimientos que garanticen la realización de sus tareas de forma coordinada y con mayor efectividad.

La estandarización es la especificación de las diferentes actividades productivas que se realizan dentro de una organización, es decir, que se tiene detallados los procedimientos que se deben seguir, de tal forma que todos los trabajadores los realicen de dicha manera, por lo que se tiene una programación de actividades que se ejecutan de forma coordinada, evitando con ello, el desperdicio de tiempo de los colaboradores (Barranzuela y Díaz, 2022).

Otro beneficio que se tiene es que se puede estandarizar los procesos, lo cual implica que se realicen protocolos para que los trabajadores cuenten con actividades y procedimientos definidos (Rodríguez et al., 2012), conllevando a que se minimicen los errores que pudieran ocasionar desperdicios, que tendrían impactos directos en los costos, haciendo más eficiente el proceso de producción, donde los trabajadores tendrían claridad de las actividades y los procedimientos a realizar para cumplir con sus tareas (Estela y Sánchez, 2023).

Manual de procedimientos

Las organizaciones requieren tener procedimientos establecidos para mejorar la capacidad de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, evitando la improvisación, que puede generar errores en las actividades laborales, es por ello que con el manual de procedimientos se estandarizan las tareas a realizar, con lo que se unifican criterios en la ejecución de las acciones, esto conlleva a que se desarrollen actividades con mayor eficiencia, siendo fácil de transmitir esta información a los nuevos trabajadores, sólo basta con entregar el documento para que éste realice los procedimientos de la forma establecida (Hernández y Martínez, 2023).

Es por ello que Vera et al., (2016) expresan que “el manual de procedimiento es un documento de gestión que describe en forma pormenorizada y secuencial las operaciones que se deben seguir en cada proceso para la ejecución de los procedimientos en un área o departamento” (p. 3). Con este instrumento la administración tiene un referente sobre las actividades o tareas que se deben ejecutar en un paso a paso, de tal forma que los trabajadores cumplan con los procesos establecidos.

El manual de procedimiento es un documento que guía de forma sistemática las diferentes actividades que se realizan dentro de la empresa, para ello se debe seguir una secuencia en forma detallada, teniéndose instrucciones claras sobre las

operaciones que se ejecutan, para que el personal pueda realizar de forma estandarizada las tareas (Vivanco, 2017).

Uno de los componentes principales del manual de procedimientos es el diagrama de flujo, también conocido como flujograma, que permiten representar de forma gráfica los procesos que se deben ejecutar. Estos diagramas han sido estandarizados por la *American National Standards Institute* (ANSI), lo cual permite utilizarlos para señalar los procesos más eficientes al momento de ejecutar una tarea (Hernández y Martínez, 2023).

Los diagramas de flujo como se lo ha manifestado con representaciones visuales de los procesos, que están conectados por medio de flechas que indican la ruta o secuencia que se debe seguir en la ejecución de una tarea. Se utiliza para mostrar con claridad los flujos de trabajo, evitando los cuellos de botella, duplicidad de actividades o procesos innecesarios. Como ventajas presentan una claridad en las actividades, se reducen los errores en la ejecución de las tareas, se asigna la responsabilidad a los encargados del proceso (Vera et al., 2016).

Productividad

Ramírez et al., (2022) señalan que la productividad “la forma de utilizar los factores de producción en la creación de bienes y servicios para ofertar en un mercado, tiene el objetivo de optimizar los recursos utilizados, como recursos humanos, materiales, capital y financieros en el proceso de producción” (p. 192). Las pequeñas y medianas empresas para obtener el éxito de forma permanente requieren de una administración eficaz, que considere los diferentes elementos que conforman el sistema productivo, debiendo utilizarlos con eficiencia, para incrementar las ventas, conllevando a una mayor productividad.

La productividad se la puede medir de forma cuantitativa, lo cual permite tener indicadores de gestión, que conllevan a tener una idea clara sobre los logros obtenidos en un tiempo determinado, además, se consideran los resultados obtenidos versus los recursos utilizados y el tiempo que se ha empleado para conseguir dichos fines, por ejemplo en una fábrica, se puede considerar los resultados considerando las unidades producidas, los recursos utilizados, y el tiempo empleado, lo cual permite tener una idea clara de la productividad alcanzada (Ulloa et al., 2023).

Jaimés et al., (2018) señalan que los factores de la productividad tienen que ver con la participación de los trabajadores que se constituye en la mano de obra calificada

que se encuentra preparada para la realización de las actividades productivas, además, se tiene que considerar que existen sistemas productivos que se encuentran automatizados o que utilizan maquinarias y herramientas que permiten la producción en masas, por lo que, son determinantes para que exista los resultados apropiados.

No siempre el número de horas laboradas es un indicador de mayor productividad, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) citado por Aguiar (2020) que establece que es posible medir el desempeño de una sociedad, considerando la relación entre el Producto Interno Bruto (PIB) y las horas laboradas, lo cual implica que se pueda tener una medición de la eficiencia de la mano de obra, tomando en cuenta el uso de la tecnología, procedimientos estandarizados, cualificación profesional de los trabajadores, entre otros aspectos.

Eficiencia operativa

Para comprender de una mejor manera sobre la eficiencia operativa se considera lo explicado por Robbins et al., (2017) que consideran que la eficiencia es la obtención de los mayores resultados realizando una inversión poca, para que en la empresa se tenga una adecuada administración, debiendo considerarse la optimización de los recursos para producir más.

La eficiencia operativa permite mejorar los niveles de competitividad, haciendo que haya más productividad con los mismos recursos, para ello se eliminan aquellas actividades o tareas que no aportan valor. Una gestión que se realiza con eficiencia analiza los procesos para aplicar métodos que optimicen los tiempos y los recursos, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales (Parrales y Amores, 2024).

En un entorno competitivo, es fundamental que se tenga altos niveles de eficiencia en la gestión operativa, es decir, la adecuada disposición de los recursos, considerando diferentes herramientas administrativas que ayudan en la mejora de la productividad, integrando estrategias que permiten reducir las debilidades y el aprovechamiento de las oportunidades con los recursos disponibles (Salinas, 2019).

Una empresa que tiene un buen nivel de eficiencia operativa, busca optimizar la productividad de los trabajadores, mejorando con ello la rentabilidad de la empresa. Al optimizar los procesos y procedimientos se eliminan los gastos y costos innecesarios, se reducen errores en la producción o distribución de los productos, teniendo la posibilidad de aumentar los niveles de satisfacción de los usuarios o consumidores (García y Morán, 2023)

Gestión del talento humano

La gestión del talento humano tiene como propósito garantizar la eficiencia operativa de las empresas, con una adecuada organización y la asignación de recursos se logra cumplir las metas establecidas por la dirección. Este proceso es el que se encarga de organizar todas las actividades que tienen que ver con los colaboradores de la organización, esto es, la selección, contratación, capacitación, control, evaluación y retención de los trabajadores (Gaspar, 2021).

Para Chiavenato (2020) es considerado como un proceso estratégico donde se realizan procesos para gestionar de forma integral al personal de la organización, orientado hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales. Para lo cual, se debe contar con una organización comprometida, con un clima organizacional adecuado para que se tenga ambientes laborales saludables, donde los trabajadores estén motivados para garantizar la productividad.

Según Arias et al., (2023) el talento humano es considerado como un recurso muy valioso para las organizaciones, puesto que son quienes realizan las diferentes actividades productivas, utilizando sus competencias para la ejecución de las tareas. El personal de la empresa mediante su trabajo genera riqueza para la organización, por lo que, se requiere realizar las gestiones necesarias para mejorar el entorno laboral, que conlleve a tener un buen clima organizacional.

Sistemas de evaluación y control

Mediante un diseño organizacional se establece una forma de evaluación de desempeño a los trabajadores, pudiendo realizarse capacitaciones al personal para mejorar los niveles de conocimientos sobre los procesos productivos, así mismo, se pueden establecer planes de incentivos para que exista una mayor motivación en el personal, lo cual impacta directamente en el bienestar de los trabajadores, reduciendo la rotación laboral, al tener mayores oportunidades de contar con un trabajo permanente (Barradas et al., 2021).

Para tener un mejor control del desempeño de los trabajadores, las empresas establecen sistemas de control de la gestión que sirven para evaluar el cumplimiento de las metas u objetivos empresariales por áreas y de forma individual. En los actuales momentos se establecen indicadores de gestión para tener una evaluación pertinente de acuerdo al rendimiento del área de la empresa en términos de productividad o de rentabilidad (Hernández, 2017).

Producción de banano

El cultivo de banano es uno de los dinamizadores de la economía del Ecuador, esta actividad productiva genera importantes divisas por su exportación hacia mercados internacionales. El banano por sus propiedades y aportes nutritivos es muy consumido en diferentes países, para atender esta demanda ha hecho que a nivel nacional haya 4.473 productores bananeros, bajo la figura de personas naturales y jurídicas (León et al., 2022).

En ese sentido, Quevedo et al., (2024) señala que la producción de banano genera miles de empleos directos e indirectos, teniéndose un encadenamiento productivo en diferentes actividades para la exportación del banano ecuatoriano, que representa alrededor del 35% del PIB agrícola, o el 2% del PIB nacional. En el año 2021 el 92% de la producción bananera se la tuvo en las provincias de Los Ríos, Guayas y El Oro (ver tabla 2). El sector financiero en 2022 destinó 361.44 millones de dólares en créditos para el sector de producción de banano, siendo otorgados por la banca privada 328.73 millones de dólares (Corporación Financiera Nacional, 2023).

Tabla 2

Producción bananera en Ecuador, año 2024

Provincia	Superficie cosechada (miles ha)	Producción (miles Tm)	Rendimiento (Tm/ha)	Porcentaje nacional
Los Ríos	69.007	3.011.202	43,6	39,8%
Guayas	51.968	2.410.820	46,4	31%
El Oro	31.998	1.335.822	41,6	22%
Cañar	3.986	142.345	46,83	3%
Cotopaxi	7.170	506.665	20,68	2%
Resto de provincias	11.689	151.354	18,97	4%
Total	175.818	7.558.208	40,74	100%

Nota: Elaborado con datos de la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua – ESPAC 2024, del INEC.

Fincas de producción de banano

La producción del banano en Ecuador se la realiza mayoritariamente en pequeñas fincas que son menores de 30 hectáreas, en las cuales realizan las labores culturales en las plantaciones y su posterior cosecha y procesamiento con mano de obra local, siendo generadores de empleo directo a familias de la ruralidad del país.

La Superintendencia de Compañías ha establecido una Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU), que en su cuarta revisión establece en la sección A las actividades de: Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca; en su división de dos dígitos ha establecido el código A01 para las actividades de: Agricultura, Ganadería, Caza y Actividades de Servicios Conexas. En el código de 3 dígitos se establece como el código A012 Cultivos de Plantas Perennes; con la clasificación de 4 dígitos se tiene el código A0122 Cultivo de Frutas tropicales y no tropicales; En la clasificación de 6 dígitos se ha establecido el código A0122.01 Cultivo de bananos y plátanos.

Según reportes de la Superintendencia de Compañías ha identificado la constitución de 1102 compañías bajo este código A0122.01, de las cuales se tiene 742 Sociedades anónimas, 3 Sociedad anónima en predios rústicos, 158 con Responsabilidad limitada, y 199 Sociedad por Acciones Simplificada. En la provincia del Guayas se tiene 555 compañías registradas, en la provincia de El Oro se tiene 307 compañías, en Los Ríos se ha registrado 138 compañías, el resto se ha constituido en otras provincias. En el cantón Baba se han registrado 17 compañías agrícolas, existiendo otros productores de banano que están registrados como personas naturales.

Clasificación de fincas por su tamaño

El Ministerio de Agricultura ha establecido el catastro bananero, donde se ha clasificado a las bananeras de acuerdo con una distribución por tamaño de hectáreas de cultivos, siendo considerados pequeños productores aquellas fincas entre 0 y 30 hectáreas, medianos los productores entre 30 y 100 hectáreas, y grandes productores aquellas fincas que tienen más de 100 hectáreas (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

Marco referencial

Hay varios estudios que han sido realizados considerando las variables de la presente investigación, los cuales aportar con información muy valiosa que sirve de

referencia para conocer la situación de otras pequeñas y medianas empresas tanto en Ecuador como en el extranjero que han tenido dificultades en su estructura organizacional, por lo que, han recurrido al diseño organizacional como una alternativa viable para solucionar el problema que se tiene cuando crecen las pequeñas empresas, al tenerse más trabajadores hay que establecer procesos y procedimientos acordes a los puestos que se han implementado.

En el ámbito nacional, Quinatoa (2023) en su proyecto titulado: Elaboración de estructura organizacional y manual de funciones para el Supermercado “La Yapita”, Atuntaqui – Imbabura. Mediante una investigación de diseño no experimental, de corte transversal y tipo descriptiva, abordó a los trabajadores y propietarios del Supermercado “La Yapita”, donde evidenció que existían falencias en la estructura organizacional, debido a que el negocio familiar había crecido, y no se contaba con un diseño organizacional que permita el desempeño eficiente de los trabajadores, las actividades eran direccionadas por la jefatura, no existía ningún documento que establezca las responsabilidades de cada área, muchos de los trabajadores eran polivalentes que no tenían actividades específicas que realizar.

Mediante la encuesta, entrevista y observación directa se evidenció que los trabajadores no perciben con claridad los roles y responsabilidades dentro de la empresa, además se considera que la toma de decisiones no es muy ágil, por lo que se torna en ineficiente, dentro de la empresa no se promueve un ambiente de trabajo colaborativo, además torna ineficiente la comunicación interna, por lo que, los trabajadores consideran que es necesario un manual de funciones que permita el establecimiento de las responsabilidades y tareas del puesto, donde se tenga metas claras y medibles para cada área de la empresa.

Se ha evidenciado que existe falta de claridad en la responsabilidad de los trabajadores, lo cual implica la desorganización en la estructura orgánica, que afecta directamente en el riesgo de sobrecarga de trabajo en los colaboradores de ciertas áreas, además se tiene falta de claridad en la cadena de mando, que tiene influencia directa en la deficiente comunicación, y a su vez en la desmotivación de los trabajadores. Como propuesta plantea el diseño de una estructura organizacional, donde se establezca un organigrama vertical, donde se plantea un estudio para el establecimiento de puestos y cargos, además, un manual de funciones para cada puesto de trabajo.

Así mismo, García (2021) en su proyecto titulado: Análisis de la estructura organizativa de la empresa pega full. Por medio de una investigación de enfoque cualitativo y cuantitativo, con un alcance descriptivo – exploratorio, donde de abordó a los 17 trabajadores de la empresa y 83 personas entre clientes y proveedores, por medio de una entrevista al gerente y encuestas a los trabajadores.

Con el trabajo de campo evidenció que existen falencias a nivel de la organización, lo cual limita las actividades y la toma de decisiones en los trabajadores, puesto que, al tenerse una estructura organizacional inadecuada se presentan conflictos por la mala comunicación, que inclusive han llevado a que exista una producción por debajo de la demanda y en otras ocasiones se ha tenido una producción mayor que conlleva a exceso de stock.

Los trabajadores han señalado que la empresa no cuenta con un manual de funciones que permita establecer las responsabilidades de cada puesto de trabajo, esto ha generado que exista sobrecarga laboral en ciertos trabajadores que tienen que realizar múltiples tareas, conllevando a un clima laboral inadecuado, por la falta de motivación en los trabajadores.

En el ámbito internacional se tiene el estudio de Osorto y Canales (2022) en su tesis de maestría titulada: Diseño de la estructura organizacional y manual de funciones de la empresa Expression Propiedades. Por medio de un estudio de enfoque mixto, de diseño no experimental, de corte transversal, de tipo descriptivo, con el uso de entrevista al directivo y encuestas a los 19 trabajadores.

Los resultados de la encuesta han permitido evidenciar que existen falencias dentro de la empresa, debido a que los trabajadores pese a que conocen la jerarquía organizacional, no han recibido capacitaciones previas al ingreso en el puesto de trabajo, además las funciones del puesto de trabajo no se encuentran claramente definidas, por lo que muchas veces realizan múltiples actividades que incrementan las responsabilidades no definidas del puesto de trabajo; además, los trabajadores reciben instrucciones de otras personas de diferentes áreas ajenas a la suya, y que no son sus jefes inmediatos, lo cual genera malestar en ellos, conllevando a un ambiente negativo en el entorno laboral.

Además, se evidenció el trabajo de Borda (2015) en su tesis titulada: Diseño organizacional y diseño de manuales de funciones y procedimientos de Coomproiente para la certificación ISO 9001. Mediante un estudio de enfoque mixto, utilizando los tipos de investigación: documental, descriptiva, y propositiva. Mediante la cual abordó

a los clientes internos y externos para tener un diagnóstico actual de la organización para considerar un modelo de diseño organizacional que permita la implementación de la certificación ISO 9001.

Como punto de partida se realizó un análisis FODA, que ayude a orientar sobre el diagnóstico actual de la organización, además ejecutaron un análisis de matriz de perfil competitivo, lo cual permitió el establecimiento de estrategias que ayuden a fortalecer las deficiencias en la empresa y aprovechar las oportunidades que se tiene en el mercado, siendo fundamental la elaboración de un diseño organizacional que ayude a distribuir el personal de la empresa para el cumplimiento de la misión.

Como parte de la propuesta se elaboró un organigrama, y el diseño de la cadena de valor de Michael Porter que permite establecer los procesos y procedimientos que se deben realizar para cumplir la misión de la organización, esto ayuda al establecimiento del modelo de diseño organizacional, donde se plantea la estructura organizacional, el manual de funciones, y el manual de procedimientos.

Marco Conceptual

Centralización: Se acuerdo con Real Academia Española (RAE) es hacer que varias cosas dependan de un poder central.

Cuellos de botella: Tiene que ver con las dificultades que se presentan en ciertas etapas o actividades de los procesos productivos, que generan deficiencias o reducción en la producción.

Duplicidad: Es cuando existen dos cosas iguales o acciones semejantes que se repiten dos veces,

Estandarización: Es un proceso donde se establece un proceso igual que debe seguir procedimientos similares.

Estructura simple: Se refiere al proceso organizativo de una entidad, donde la autoridad reside en una sola persona que controla y toma las decisiones.

Indicadores: Se refiere a elementos que permiten la medición de la gestión que se realiza en un contexto de producción.

Informalidad: Son aquellas actividades productivas que no siguen las normas establecidas para los negocios legalmente establecidos.

Mapa de proceso: Es una técnica que refleja la distribución de los flujos de trabajo de una empresa.

Flujograma: Son organizadores gráficos de los procesos estandarizados que se tienen que realizar para cumplir las tareas de cada puesto.

Procedimiento: Se refiere a la forma secuencial de realización de las actividades en un proceso productivo.

Proceso administrativo: Son diferentes fases que se realizan para la gestión adecuada de los recursos de una empresa con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Procesos de apoyo: Son aquellas actividades que se realizan dentro de las organizaciones para facilitar aquellos procesos que generan valor para el cliente.

Productividad: Tiene que ver con la capacidad que se tiene para producir bienes o servicios utilizando la menor cantidad de recursos.

Sobrecarga laboral: Es cuando el trabajo se recarga en una persona o puesto de trabajo, que tiene que realizar varias actividades que sobrepasan las capacidades físicas o responsabilidades.

Marco legal

Se tiene un amplio marco normativo que viabiliza la realización de la presente investigación, entre las leyes que se ha considerado están:

Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República es la máxima norma de obligatorio cumplimiento para todos los ecuatorianos, sean personas naturales o jurídicas, tanto los empleadores como los trabajadores tienen obligaciones y derechos que se encuentran regulados con el fin de que se logre buenas relaciones laborales, para garantizar un buen clima organizacional, donde los trabajadores realicen su labor con responsabilidad, recibiendo los equipos, herramientas y materiales necesarios, así como una remuneración con todos los beneficios sociales.

En el artículo 281 se plantea la soberanía alimentaria como un aspecto productivo, por lo que, el Estado debe adoptar políticas a nivel fiscal, tributario y arancelario, debiéndose apoyar al sector agropecuario del 268 al 270, a nivel laboral se establece la garantía para que no se vulneren los derechos de los trabajadores.

En su artículo 335 establece que “El Estado definirá una política de precios orientada a proteger la producción nacional...”. Es importante señalar que existe dicha política en el sector bananero a fin de evitar el monopolio de las grandes corporaciones

productoras y exportadoras, lo cual permite a los pequeños y medianos productores tener cupos garantizados a precios oficiales.

Código Orgánico del Trabajo

El Código de trabajo establece en sus artículos 1, 39, 40, 41, 42 las obligaciones que tienen tanto los empleadores como los trabajadores de generar un ambiente de trabajo armonioso, donde se cuente con un clima organizacional adecuado para desarrollar sus actividades productivas, además se tienen los derechos que tienen ambos en el contexto de una relación laboral, donde el empleador se compromete a generar condiciones de trabajo adecuadas, y a cancelar el sueldo más los beneficios de ley que gozan los trabajadores. Además, otorga la potestad normativa al ente rector del trabajo para que establezca regulación de obligatorio cumplimiento tanto para el empleador como para el trabajador, especialmente en lo relacionado a la salud y seguridad ocupacional.

Los trabajadores de la finca bananera en su mayoría tienen contratos verbales por las actividades que realizan de forma eventual, por lo que reciben un pago semanal por día trabajado, además se tiene una nómina de planta que es de 15 trabajadores que realizan las actividades de forma permanente por lo que tienen contratos de trabajo indefinido, que están registrados en el Ministerio del Trabajo, los cuales son afiliados a la Seguridad Social, además se tiene 20 trabajadores bajo contrato verbal a destajo (artículo 16).

Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones

En el país, las inversiones que se realizan fomentan el empleo formal, además permite una sana competitividad entre las empresas del sector productivo, pudiendo llegar a obtener beneficios que permitan mejorar los niveles de producción. Con la formalización la finca bananera puede acceder a beneficios que establece la ley, así como beneficios de la empresa exportadora Ginafruit que considerará que se han hecho esfuerzos para estandarizar procesos, que conllevan a una mayor eficiencia en el proceso de producción de la fruta.

En el artículo 19 se establece que existe libertad para producir bienes y productos, lo cual garantiza que los productores tienen la facultad de realizar la producción de banano, cumpliendo la normativa específica para el sector. El establecimiento de un diseño organizacional aporta a la finca bananera la oportunidad de contar con procesos estandarizados, que conllevan al cumplimiento de las normas

técnicas de producción del banano para exportación, logrando un producto de mejor calidad, evitando sanciones por incumplimientos.

Ley de compañías

Establece incentivos para las empresas que realizan actividades económicas con fines de lucro, en la actualidad la finca productora bananera es persona natural, sin embargo, en el mediano o largo plazo se podría establecerse como una compañía según el artículo 143, que implicaría mayores beneficios al ser amparado por esta ley, donde se tiene una estructura organizacional, bajo un modelo empresarial formal pudiendo acceder a créditos productivos para empresas, asistencia técnica, entre otros.

Ley de innovación y emprendimiento

La Ley de innovación y emprendimiento es un marco legal que permite a las empresas contar con una normativa que les provea un camino hacia la innovación, recibiendo incentivos por parte del Estado, lo cual, ayuda a crear nuevas plazas de trabajo, según los artículos 44 y 45, siendo esenciales para la sostenibilidad de las empresas en el tiempo, logrando mejorar las condiciones laborales a través de la implementación de nuevas tecnologías a los procesos productivos.

Ley para estimular y controlar la producción y comercialización del banano, plátano (barraganete) y otras musáceas afines, destinadas a la exportación

La ley para estimular y controlar la producción y comercialización del banano, plátano (barraganete) y otras musáceas afines, destinadas a la exportación, vigente desde el año 2004; esta ley en artículo 1, garantiza un precio mínimo de sustentación para que los productores puedan cubrir sus costos y gastos. Lo cual es establecido por el ente rector de la agricultura en el Ecuador, debiendo realizarse inspecciones periódicas (artículo 8), y en casos de incumplimientos existen sanciones para los exportadores, además se establecen prohibiciones para la siembra de nuevas plantaciones, las cuales deberán ser reguladas por el ente rector de la agricultura con los respectivos permisos. El ente rector es el Ministerio de Agricultura y Ganadería, quién otorga los permisos para siembra del banano (artículo 17).

Además, se tiene el instructivo para aplicar el reglamento a la ley para estimular y controlar la producción y comercialización del banano, vigente desde el año 2014; en dicho instrumento normativo se establece de forma específica la implementación de la ley en mención, para la fijación del precio mínimo de sustentación se establece la designación de representantes de los productores y exportadores, así como la mesa de negociación para la fijación del precio mínimo de sustentación. También se

encuentra la regulación para el registro y la renovación de la calidad de productor, comercializador, y exportador, así mismo, se establece los motivos para la suspensión y exclusión del registro.

Otro aspecto fundamental es que se debe registrar los contratos de compraventa, arrendamiento, comodato u otros ante el ente rector de la agricultura, dichos contratos deben tener requisitos mínimos. Para la siembra de nuevas y renovaciones plantaciones de banano se debe realizar la respectiva solicitud al ente rector de la agricultura, además se tiene que ejecutar los pagos a los productores a través de un sistema de pagos interbancarios. Por último, se plantea las normas de la calidad de la fruta para exportación.

Capítulo II: Metodología

Enfoque

La investigación es de enfoque cualitativo, para realizar el estudio del impacto del diseño organizacional en la productividad de la finca bananera. La investigación cualitativa favorece en la obtención de información descriptiva, que permite la realización de un análisis objetivo de los datos recopilados mediante los instrumentos (registros operativos, *benchmarking*) que proporcionen información para establecer la relación causal entre la falta de estructura organizacional y la baja productividad.

El enfoque cualitativo permite la realización de un estudio amplio que recoge evidencias sobre la problemática tanto desde la perspectiva humana como de los datos proporcionado por los trabajadores y propietario, para plantear una solución viable mediante un diseño organizacional que sea adaptado al contexto de las fincas bananeras pequeñas y medianas de Los Ríos.

Tipo de investigación

El estudio se lo realiza bajo los tipos de investigación: descriptiva, documental, aplicada y propositiva.

La investigación descriptiva permite la búsqueda, el análisis y la caracterización de forma sistemática de la situación actual de la finca bananera con relación a la gestión administrativa que se realiza. Mediante este estudio se realiza la caracterización y el diagnóstico de las falencias que se presentan en la finca bananera, a fin de analizar el impacto en el la afectación al rendimiento operativo de los trabajadores. Teniendo en cuenta que la centralización, la duplicidad de funciones, la sobrecarga laboral provoca retrasos en el trabajo, así como la desmotivación en los trabajadores, por lo que con esta investigación descriptiva se expresa el cómo se manifiestan los problemas (Hernández y Mendoza, 2018).

La investigación documental permite el sustento teórico y legal del estudio, puesto que mediante fuentes secundarias especializadas se analiza diferentes teorías y modelos de diseño organizacional, estudios y normativas legales que evidencian la aplicación en la práctica administrativa. La información obtenida permite el análisis de los principios de la administración propuestos por Fayol y el modelo de diseño organizacional propuesto por Daft para identificar aspectos aplicables al contexto de la finca bananera, lo cual garantizará que el diagnóstico y la propuesta tengan un sustento respaldado en la literatura científica.

La investigación aplicada busca la resolución de problemas concretos que se han presentado en contextos específicos, para lo cual utilizan el conocimiento teórico y científico que permita intervenir con una propuesta de solución. Esta investigación no pretende profundizar en la generación de conocimientos, sino que tiene como finalidad desarrollar soluciones que se pueden llevar a la práctica. Mediante esta investigación se pretende aplicar la teoría de Fayol sobre el proceso administrativo y la teoría de Daft sobre el diseño organizacional aplicado al contexto de una pequeña finca bananera (Hernández et. al, 2018).

La investigación propositiva tiene como finalidad producir alternativas de solución a las problemáticas, por lo que se construye una propuesta metodológica que pueda ser implementada para mejorar la productividad en las pequeñas fincas bananeras. Tiene relación con la investigación aplicada, mediante esta investigación se realiza el diseño de un modelo, estrategias o programas que solucionen un problema en un contexto real de estudio (Hernández et al., 2018).

Diseño de investigación

La investigación es de diseño investigación acción participación, por cuanto se pretende construir una propuesta de solución a una problemática que se ha evidenciado en las pequeñas fincas bananeras. Este diseño permite la observación y el análisis de la situación actual de la finca bananera con relación a la estructura organizacional y la productividad sin que se realice manipulación de las variables. El estudio se realiza en su contexto natural, para comprender las dinámicas en lo administrativo y operativo, siendo ejecutado el estudio con la participación de los trabajadores, que permita la identificación y análisis de las causas y efectos que garantiza un resultado real para comprender la problemática (Hernández et al., 2018)

Métodos de investigación

Entre los métodos que se utilizarán están: método teórico y método empírico. El método teórico permite la obtención de información relevante para comprender el objeto de investigación a partir de teorías de autores tradicionales o clásicos de la administración e investigadores que han expuesto sus estudios en documentos publicados hasta cinco años. Se utiliza la inducción – deducción considerando el análisis donde se descompone los elementos de un fenómeno que se observa, para luego revisar en detalle la situación. Además, se utiliza el análisis – síntesis que permite descomponer en partes aspectos fundamentales sobre diseños organizacionales que se tienen en las pequeñas empresas para luego realizar un

compendio que conlleve a resumir la información encontrada en el análisis (Bernal, 2021).

El método empírico dentro de una investigación plantea el uso de herramientas o técnicas de la investigación científica para la obtención de información sobre una situación problemática en estudio, contando con la participación de los involucrados, en la presente investigación se plantea el uso de la observación y entrevista.

Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas de la investigación permiten la recolección de información primaria relacionada con las variables de estudio para comprender la problemática, en el presente estudio se utilizará: entrevista y observación.

La entrevista se aplica al administrador de la finca bananera, a fin de profundizar en la indagación de las experiencias y perspectivas sobre la administración de la finca, la estructura organizacional, los procesos, y la productividad de la finca, a fin de identificar los cuellos de botella que se han evidenciado desde la administración.

Además, se plantea una entrevista al experto que es el director ejecutivo de la Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, con el propósito de obtener información que permita conocer aspectos relevantes sobre el proceso productivo de las pequeñas fincas bananeras y cómo estas se pueden organizar para el crecimiento sostenible. Se utilizará como instrumento una guía de entrevista con preguntas abiertas para que los entrevistados emitan sus respuestas de forma amplia, se realizará la grabación en audio con la autorización de los entrevistados, para luego hacer la transcripción textual que permita el análisis posterior (Ver Anexo 1 y 2).

La observación permite la visualización del entorno del trabajo en su estado natural, es decir, sin que se hayan realizado cambios o intervenciones, se realiza la visita a la finca para conocer aspectos relevantes en las diferentes áreas tanto productivas como administrativas, registrando comportamientos, interacciones y procesos que no estén documentados.

Como instrumento para la observación se realiza una lista de verificación o *checklist* el cual se lo ha diseñado con base en la teoría de Fayol y en el modelo de diseño organizacional de Daft, para evidenciar aspectos generales sobre los procesos en las diferentes áreas, considerando la cosecha, el procesamiento de la fruta para la comercialización, la administración de la finca, lo cual permitirá evidenciar de forma integral las dinámicas de la finca bananera, se la aplica después de la entrevista con el

fin de contrastar resultados, así como la identificación de aspectos relevantes para el análisis de la problemática que afecta la productividad (Ver Anexo 3).

Población y muestra

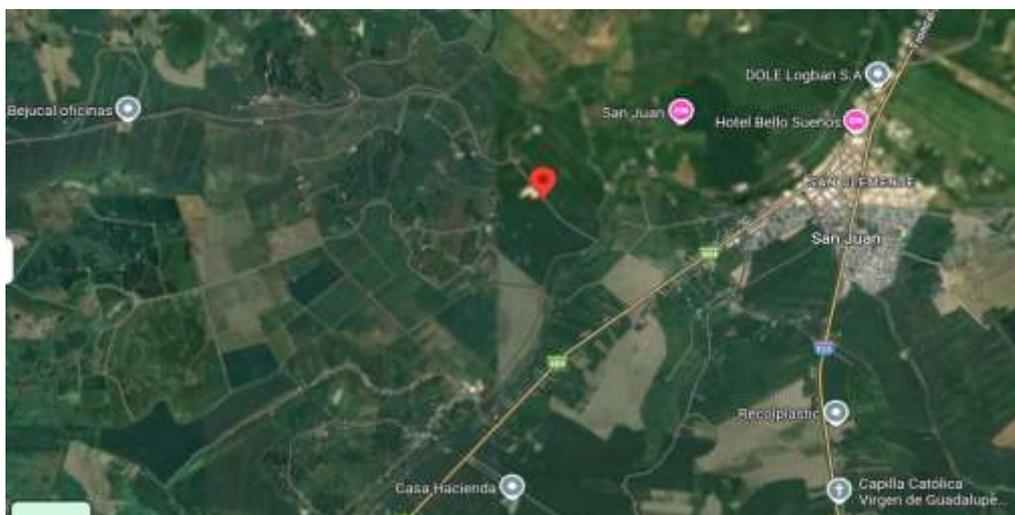
La población para el presente trabajo está integrada por la totalidad de los trabajadores de una finca bananera del cantón Baba, 15 trabajadores con contrato fijo, y 20 trabajadores eventuales. Al realizarse un estudio de tipo Investigación Acción Participativa se tiene que involucrar a todos trabajadores de la finca, por lo que no es necesario establecer una muestra, debido a que la población es pequeña, siendo en su totalidad de 35 personas, a las cuales se las puede alcanzar mediante un muestreo censal.

Ubicación del proyecto

El estudio se lo realiza en una finca bananera ubicada en el cantón Baba, en la provincia de Los Ríos, en las coordenadas 1°37'33.9"S 79°34'53.5"W, posee 25 hectáreas de cultivo de banano, una infraestructura para el procesamiento de la fruta para su venta con fines de exportación hacia mercado norteamericano y europeo. Se encuentra ubicada a una altitud de 6 metros sobre el nivel del mar, la temperatura promedio es de 26°C, con una precipitación anual aproximada de 2893 milímetros.

Figura 4

Ubicación de la finca bananera



Nota. Ubicación tomada del programa Google Maps.

Estudio de las condiciones en las que opera la finca bananera

La finca bananera en cuanto a la infraestructura física para realizar las actividades productivas tiene una infraestructura de 25 has. de cultivo, cuenta con una oficina de 16 m², una bodega de 120 m², un área de comedor de 50 m², una empacadora de 100 m², tina para lavado de la fruta de 20 m², tina de enjuague de 20 m², área para estacionamiento de 150 m².

Para el desarrollo de las actividades productivas, se cuenta con 15 trabajadores bajo contrato fijo, los cuales están afiliados a la seguridad social, además se tiene la incorporación de 20 personas bajo la modalidad de contrato verbal por día cuando se los requiere. La administración de la finca no tiene documentados los puestos de trabajo, por lo que no hay una estructura organizacional definida donde se establezca jerarquías, la toma de decisiones está centralizada en el propietario, quién distribuye al personal para que realice las tareas de acuerdo con la experiencia que tienen.

Dado que es una finca pequeña el propietario tiene control de todo el proceso, la administración la realiza de acuerdo con la experiencia personal, teniendo altos niveles de informalidad e improvisación, debido a que no se ha aplicado las teorías de la administración científica, siendo una de las razones que el propietario no es titulado en administración.

En la finca no se realizan procedimientos estandarizados, no se tiene planificación, la exportadora para los controles de calidad ha entregado formatos que son los que se llenan de las actividades que se deben realizar, por lo que se ha identificado las siguientes actividades de labores culturales: Control de malezas, fertilización, deshoje, deshije, deschante, apuntalado, enfunde, resiembra, bodega, jefe de campo, y riego. Además, para el proceso de venta de la fruta se realizan diferentes actividades entre ellas: Desflore, calibrado, lavado, empaque, etiquetado, fumigado, pesado, paletizado y embarque al contenedor.

Procesos que se realizan en la finca

La finca bananera no tiene documentados sus procesos internos, por lo que se realiza una matriz para evidenciar los procesos estratégicos, claves y de apoyo, que se ejecutan para la producción del banano. Debido a que, se ha evidenciado que se establecen labores culturales en el campo que permiten el desarrollo del cultivo, a fin de que produzcan los mejores racimos de banano que cumplan con los estándares que han establecido las compañías exportadoras.

Tabla 3

Matriz de procesos de la finca bananera

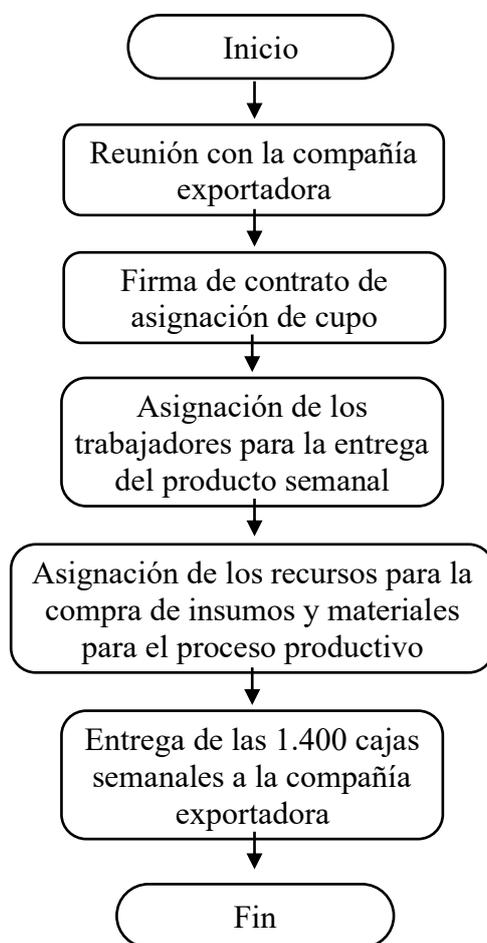
Categoría	Procesos principales
Procesos estratégicos	Planeación y asignación de recursos.
Procesos claves	Cosecha, procesamiento de la fruta para la venta.
Procesos de apoyo	Compras, control de calidad, soporte logístico.

Nota. Elaborado a partir de información proporcionada por el propietario

Los procesos estratégicos son realizados por el propietario considerando las actividades que se generan por la gestión con la compañía exportadora para que entregue el cupo de 1.400 cajas semanales, lo cual implica que se planifique todo el proceso de cosecha de forma semanal para cumplir con los requerimientos del exportador. Se identifica la planificación de las actividades productivas y la asignación de los recursos para cubrir los costos operativos.

Figura 5

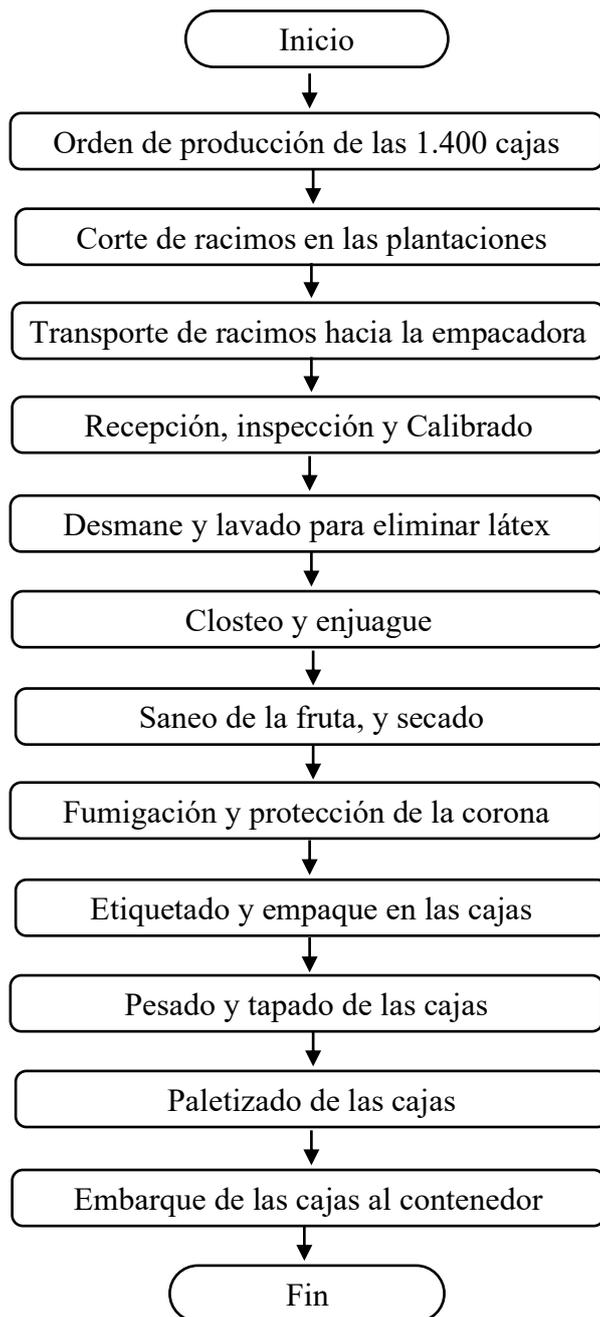
Proceso de planeación y asignación de recursos



Los procesos claves para la entrega de las 1.400 cajas de banano a la compañía exportadora tienen que ver con la cosecha y postcosecha, donde se realiza el procesamiento de la fruta para la venta, considerando las exigencias de calidad que han establecido las empresas exportadoras bananeras. Estos procesos tienen que ver con la ejecución de varias actividades que permiten el empaque de las cajas de forma semanal para la venta a las exportadoras, que se encargan del transporte de la fruta hacia el puerto.

Figura 6

Proceso de la fruta para la venta

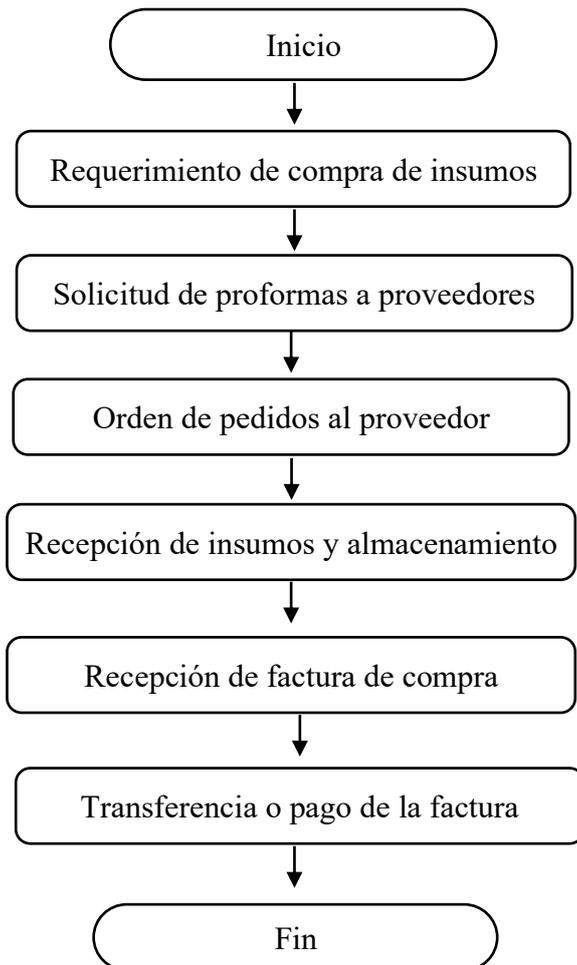


Los procesos de apoyo son realizados para cumplir con los diferentes aspectos que se requieren para la producción de las 1.400 cajas de banano de forma semanal. Se ha evidenciado que se realizan tres procesos fundamentales para el procesamiento de la fruta que tiene destino de exportación a varios países.

El primer proceso tiene que ver con las adquisiciones de insumos que sirven de materias primas para el procesamiento de las cajas, entre estos insumos se encuentran: cartones, goma, líquidos para fumigar, etiquetas, combustibles, pallets, fertilizantes, entre otros productos.

Figura 7

Proceso de compras de insumos



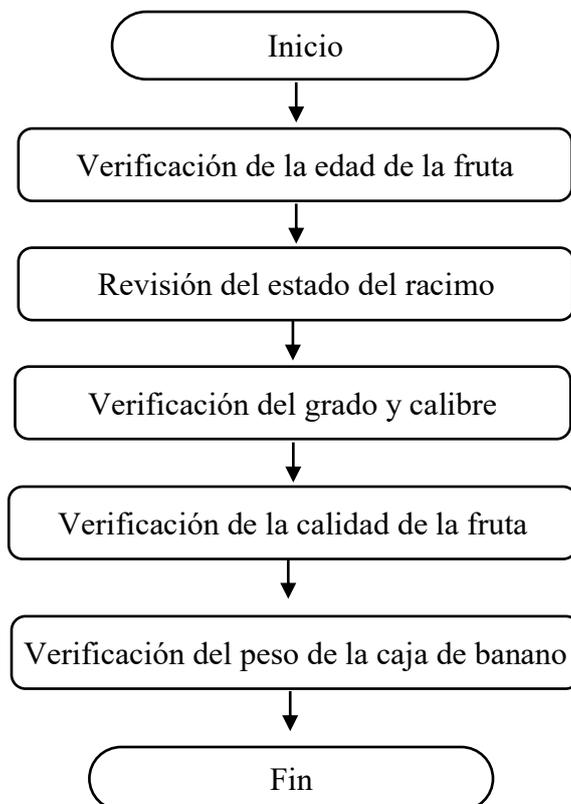
El segundo proceso tiene que ver con el control de la calidad, si bien es cierto no es ejecutado por un trabajador de la finca bananera, sus decisiones implican el rechazo de racimos o cajas de banano, debido a que, es la persona delegada de la exportadora para la verificación de la calidad de la fruta, que cumpla con los estándares exigidos.

Por otro lado, la compañía exportadora tiene políticas de calidad total, debiendo tener un adecuado control de malezas, la fertilización que debe ser realizada con ciertos productos que cumplan con las políticas de las exportadoras. Los racimos de banana deben tener una edad entre 12 y 16 semanas, debiendo cumplir con el grado de la fruta, el corte y saneo de la fruta debe ser armado con clúster entre 4 y 7 dedos, la caja debe tener un peso entre 41.50 y 42,50 libras. Estas compañías exportadoras tienen personal de supervisión que llegan a las fincas para realizar controles de calidad, bajo los estándares de GLOBAGAP, RAINFOREST y buenas prácticas de manufactura.

La finca produce alrededor de 1.400 cajas de banano semanales, el nivel de rechazo de la fruta que no cumple los estándares de calidad de la exportadora se encuentra entre el 5% y el 10%, estos rechazos se venden a menor precio a personas que se dedican a la venta de banano maduro en las calles, así mismo se lo vende para el procesamiento de la harina de banano.

Figura 8

Proceso de control de calidad



El tercer proceso es el soporte logístico que se realiza para el procesamiento de la fruta, puesto que en la empacadora se debe realizar estos procesos a cargo de trabajadores que son contratados por la administración de la finca bananera, a fin de

que se pueda realizar el resto de procesos, en este sentido se tiene que desarmar los cartones, para armar las cajas para el banano, estas cajas deben ser pegadas con goma, siendo un procedimiento realizado en el momento del corte de banano. A parte de este proceso se tiene el llenado de las tinas para el lavado de la fruta. El rechazo de la fruta se lo realiza en diferentes etapas del proceso, donde se verifica que no cumple los estándares de calidad, esta fruta rechazada debe ser transportada a un área específica para que no interfiera en la producción.

Procedimientos

Los procedimientos que se realizan para el proceso productivo de las 1.400 cajas de banano semanales se encuentran ejecutados en dos áreas importantes, donde se encuentran los trabajadores de contrato y eventuales, quienes se hacen cargo de las tareas administrativas, de campo y de empaque.

Tabla 4

Matriz de procedimientos de la finca bananera

Categoría	Procedimientos
Área administrativa	Planificación, negociación con exportadores, contratación de personal, compra de insumos, pagos (nómina, proveedores, inversiones).
Área de campo	Siembra, deshije, deshoje, riego, drenaje, fertilización, control de malezas, apuntalado, enfunde, desflore y protección del racimo, corte y transporte a la empacadora.
Área de empaque	Recepción de los racimos, desflore, calibrado, lavado, empaque, etiquetado, fumigado, pesado, paletizado, embarque al contenedor, armado de cajas y tapas.

Nota. Elaborado a partir de información proporcionada por el propietario

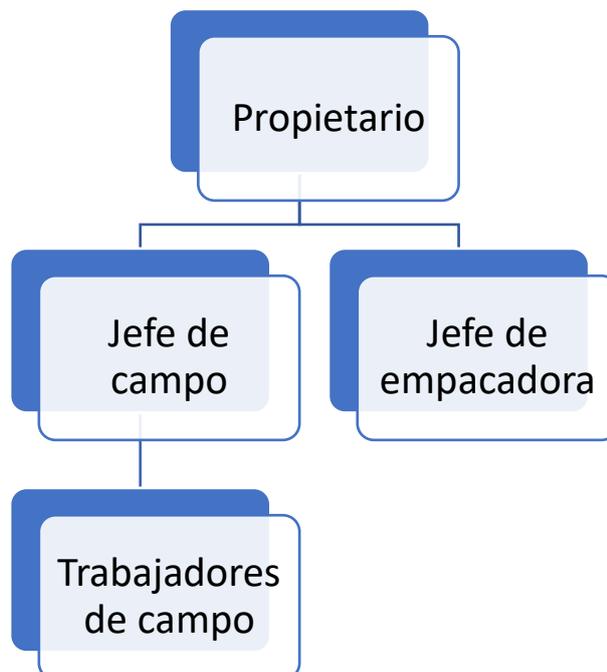
Organigrama

No se ha desarrollado de manera formal una estructura orgánica que permita el direccionamiento a nivel jerárquico de la finca bananera, por lo que, como parte del presente estudio se ha realizado un organigrama en base a los elementos recogidos en la visita de campo. Se evidencia una estructura simple, donde el propietario se encuentra a la cabeza, luego trabajadores de áreas operativas funcionales mínimas para operar, con trabajadores polifuncionales que realizan tareas de campo y de empaque,

hay áreas como la contable que opera con personal externo, contratado para actividades puntuales, que presta servicios profesionales cancelados con factura.

Figura 9

Organigrama de la finca bananera



Nota. Elaborado a partir de datos obtenidos de la finca bananera

El propietario es quien toma las decisiones que se realizan dentro de la gestión administrativa de la finca bananera, es quien ejecuta las negociaciones con los proveedores, o con la exportadora, se encarga del manejo de los recursos económicos y financieros, recibe reportes de todos los trabajadores.

El jefe de campo se encarga de todo el proceso de labores culturales para la producción de la fruta, tiene a su cargo el personal polifuncional que trabaja en las plantaciones realizando los procesos de: siembra, deshije, deshoje, control de malezas, fertilización, riego y drenaje, deschante, apuntalamiento, enfunde, desflore y protección del racimo, corte y traslado de los racimos de banano hacia la empacadora.

El jefe de empacadora se encarga del proceso de cosecha y postcosecha de la fruta, donde debe coordinar con el jefe de campo de acuerdo a la cantidad de cajas, para que se realice el corte de los racimos, para que luego el personal polifuncional de la empacadora realice los procesos de: desflore, calibrado, lavado, empaque, etiquetado, fumigado, pesado, paletizado, embarque al contenedor.

Los trabajadores de campo se encargan de todas las labores culturales, se cuenta con personal contratado y personal eventual que permite operar en el proceso

productivo del banano, esto es desde la siembra hasta la cosecha, el personal eventual tiene alta rotación debido a que existen temporadas o días de la semana que hay más necesidad en el trabajo, por lo que, se los contrata para que vayan a realizar tareas específicas, especialmente cuando se tiene el proceso de corte de fruta.

Productividad

Dentro de la administración de la finca bananera en los actuales no realiza controles de la productividad, por lo que no se puede estimar los niveles de la eficiencia, esto hace que se dificulte la evaluación, y toma de decisiones para la mejora de los procesos.

Tabla 5

Indicadores de gestión de la finca bananera

Nombres de indicadores	Fórmula	Indicadores
Productividad por hora	$= \frac{\text{Cajas exportadas}}{\text{horas de trabajo}}$	$= \frac{1400}{12} = 116,67$
Productividad por trabajador	$= \frac{\text{Cajas exportadas}}{\text{total de trabajadores}}$	$= \frac{1400}{40} = 35$
Porcentaje de fruta exportada	$= \frac{\text{Kg de banano exportado}}{\text{Kg cosechados}} \times 100$	
Rendimiento por hectárea	$= \frac{\text{Cajas exportadas}}{\text{total de hectáreas}}$	$= \frac{1400}{25} = 56$
Nivel de rechazo	$= \frac{\text{Kg rechazados}}{\text{Kg cosechados}} \times 100$	
Costo por caja producida	$= \frac{\text{Costos operativos totales}}{\text{Cajas exportadas}}$	
Índice de rotación del personal	$= \frac{\text{Trabajadores que han salido de la finca}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$	$= \frac{5}{40} \times 100 = 12,5\%$
Consumo de agua por hectárea	$= \frac{\text{Metro cúbico utilizado en riego}}{\text{Total de hectáreas}}$	

De tal manera, que la finca bananera requiere incorporar a sus procesos diferentes indicadores de productividad, para que se pueda realizar una mejora continua, a fin de evaluar los procesos para mejorar la eficiencia. Se ha aplicado los

datos a los indicadores que se han planteado, lo cual permitirá medir la eficiencia y la productividad.

Capítulo III: Propuesta metodológica para la aplicación de la Norma

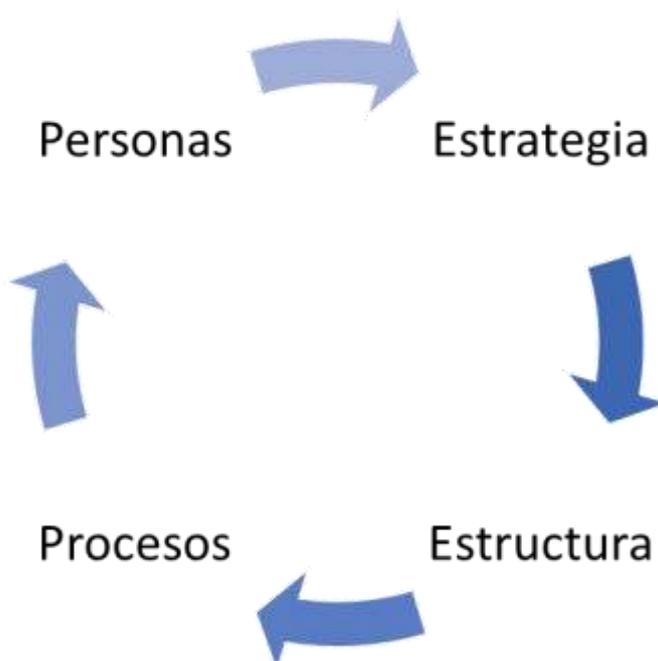
Cambios

En el siglo XXI se ha tenido importantes procesos de cambio para las empresas, sociedades, gobiernos, entre otras organizaciones, debido a la globalización donde la competitividad es alta, puesto que se tiene un mercado internacional cada vez más exigente. Las pequeñas fincas productoras de banano tienen alta competitividad por mejorar sus procedimientos para elevar su productividad.

Se ha considerado que el modelo de diseño organizacional de Daft plantea una oportunidad para la transformación de los pequeños y medianos negocios, sentando bases que les permitan un crecimiento sostenible. Al integrarse cuatro aspectos importantes para el mejoramiento de las capacidades administrativas y operativas, con un direccionamiento estratégico, que guíe una estructura organizacional básica para atender los procesos de forma eficiente, con el personal que tenga una formación y motivación adecuada.

Figura 10

Diseño organizacional propuesto para la finca bananera



La finca bananera define una estrategia que la oriente a la mejora de la producción, donde la administración alinea sus planificaciones con una estructura organizacional flexible que facilita los procesos internos en las áreas administrativa, operativa y financiera. Por último, el desarrollo del personal a través de diferentes

elementos que elevan la motivación y el compromiso hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Estrategia

La finca bananera al realizar el procedimiento de formalización de la estructura organizacional mediante el modelo de diseño organizacional propuesto por Daft, pretende implementar una estrategia orientada a la maximización de la producción, haciendo el negocio sostenible y competitivo en el mercado, donde se realicen procesos de mejora continua bajo un modelo de gestión organizacional que promueva la eficiencia con la incorporación de las nuevas tecnologías y la formación de los trabajadores.

En pro del cumplimiento de la estrategia es importante señalar que la finca bananera requiere un direccionamiento estratégico, regido por la misión, visión, objetivos organizacionales y valores corporativos, que permitan a todos los trabajadores unirse para el bienestar de la finca productora de banano.

La misión que se ha considerado implementar en la finca es: “Producir banano de la mejor calidad, con procesos sostenibles, que garanticen el bienestar de nuestros colaboradores, promoviendo el desarrollo económico de la comunidad”.

La visión es: “Al 2030 ser productores de banano de calidad de exportación reconocidos por sus procesos sostenibles, eficientes, comprometidos con el desarrollo de la comunidad”.

Los objetivos organizacionales que se han establecido para la consolidación de la estrategia son:

- 1) Elevar los niveles de productividad que superen los estándares aplicados para las pequeñas y medianas fincas productoras de banano.
- 2) Implementar prácticas agrícolas sostenibles que mejoren la productividad reduciendo el impacto ambiental negativo.
- 3) Consolidar un equipo de colaboradores calificados y motivados a producir banano de calidad.

La finca productora de banano para el cumplimiento de la estrategia, requiere enfocarse en tres ejes estratégicos que se desarrollan a largo plazo: 1) Productividad, 2) Calidad y sostenibilidad, 3) Desarrollo humano. Estos ejes estratégicos están alineados a la visión y misión planteada, así como a los objetivos organizacionales que conlleva a mejorar los procesos internos.

Tabla 6

Estrategia de la finca bananera

Eje estratégico	Objetivo	Estrategia	Indicadores (KPI)	Responsable
Productividad	Incrementar el rendimiento de producción superando las 1.400 cajas semanales.	Diseñar un plan de capacitaciones en buenas prácticas agrícolas.	<ul style="list-style-type: none"> • Horas de capacitación por trabajador • Rendimiento promedio por hectárea. • % de cumplimiento de metas 	Administrador Jefe de campo
Calidad y sostenibilidad	Garantizar el cumplimiento de los estándares internacionales de calidad y sostenibilidad	Obtener certificaciones (GLOBAL GAP, Rainforest y Alliance) reforzando el control fitosanitario	<ul style="list-style-type: none"> • Número de certificaciones obtenidas. • % de cajas de banano exportables. 	Gerente general Administrador
Desarrollo humano	Contribuir al desarrollo de la comunidad y bienestar de los trabajadores	Programas de apoyo comunitario y beneficios laborales para los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Número de programas sociales implementados • Niveles de satisfacción de los colaboradores 	Gerente general Administrador

Este direccionamiento estratégico favorece a la administración de la finca bananera, considerando que es un pequeño negocio dedicado a la producción y

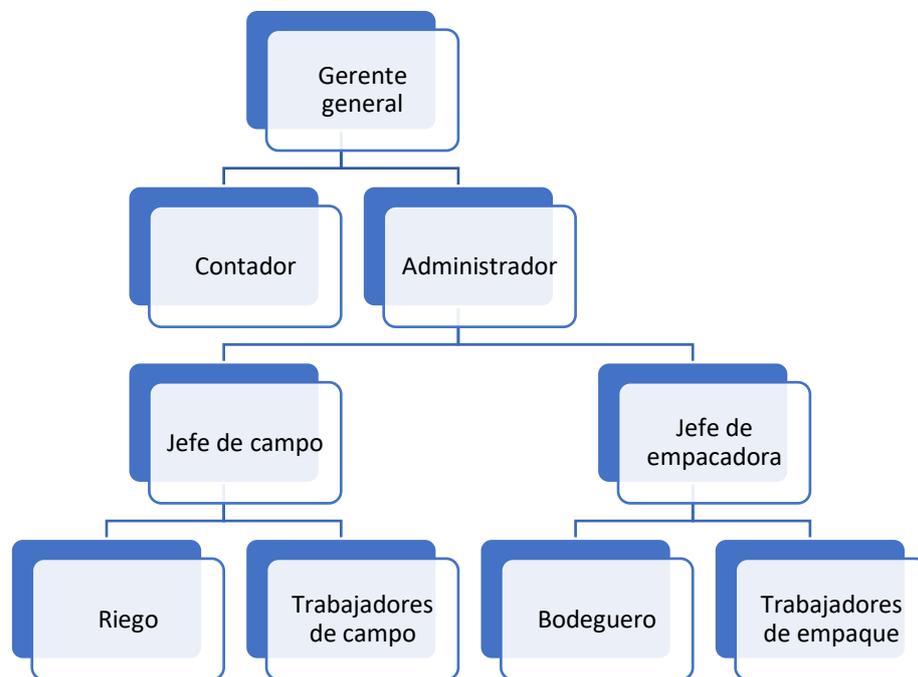
exportación de banano, que ha implementado una planificación y procesos documentados, debido a ello contará con indicadores o datos para hacer evaluaciones objetivas para el mejoramiento de sus capacidades productivas.

Estructura organizacional

La propuesta de cambio en la estructura organizacional responde a las necesidades evidenciadas ante la problemática de productividad, por lo que al implementarse una adecuada organización del personal bajo un modelo de diseño organizacional según Daft y siguiendo los principios de Fayol, donde se estructura de una manera más formal los procesos y procedimientos para que exista un orden jerárquico, donde cada trabajador tenga sus responsabilidades y funciones para aportar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Figura 11

Organigrama propuesto para la finca bananera



Nota. Elaborado con base en la propuesta metodológica de diseño organizacional de Richard Daft y con la aplicación de la teoría de los 14 principios de Fayol

El propietario es quien toma las decisiones que se realizan dentro de la gestión administrativa de la finca bananera, es quien realiza las negociaciones con los proveedores, o con la exportadora, se encarga del manejo de los recursos económicos y financieros, recibe reportes de todos los trabajadores.

El administrador es titulado como ingeniero agrónomo, es quien controla y supervisa todas las actividades que se realizan en la precosecha, cosecha y

postcosecha, con el fin de obtener una buena producción de banano para la exportación de la fruta. Tiene un nivel jerárquico superior al jefe de campo y jefe de empacadora. Se encarga de organizar el nivel de producción para la semana, además del pago a los trabajadores, así como de las contrataciones y despidos de trabajadores eventuales.

El jefe de campo se encarga de todo el proceso de labores culturales para la producción de la fruta, tiene a su cargo el personal polifuncional que trabaja en las plantaciones realizando los procesos de: siembra, deshije, deshoje, control de malezas, fertilización, riego y drenaje, deschante, apuntalamiento, enfunde, desflore y protección del racimo, corte y traslado de los racimos de banano hacia la empacadora.

El jefe de empacadora se encarga del proceso de cosecha y postcosecha de la fruta, donde debe coordinar con el jefe de campo de acuerdo a la cantidad de cajas que deben producir en la semana, para que se realice el corte de los racimos, debiendo con el personal polifuncional de la empacadora realizar los procesos de: desflore, calibrado, lavado, empaque, etiquetado, fumigado, pesado, paletizado, embarque al contenedor.

El bodeguero es la persona que se encarga de la custodia de todos los insumos y materiales que se utilizan en el proceso productivo, debe entregarlos a los trabajadores y recibirlos, debiendo reportar cuando existan faltantes o materiales dañados.

Finca bananera Paredes	Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos	Código: FBP-MOFPC-01 Fecha: 3/agosto/2025	
<h1>Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos</h1>			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 1 de 30			

Finca bananera Paredes	Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos	Código: FBP-MOFPC-01 Fecha: 3/agosto/2025	
<p>Introducción</p> <p>El presente Manual de Organización, Funciones y Perfiles de Cargo de la Finca Bananera, se constituye en un documento que organiza la gestión administrativa y operativa, fundamentado en la estructura organizacional bajo el criterio del modelo de diseño organizacional de Richard Daft.</p> <p>Esta herramienta ordena y define de forma clara la responsabilidad que tiene cada puesto de trabajo con las funciones que debe cumplir en cada puesto de la finca bananera. Con este documento se garantiza la eficiencia en el área productiva, a fin de que se tenga el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos por la exportadora.</p> <p>Este manual describe de forma clara las diferentes actividades que se deben realizar en las áreas: administrativa y operativa. Entre otros aspectos contiene la identificación del puesto, la descripción y el detalle de las funciones que se ejecutan, el perfil. Estas actividades son programadas de acuerdo con las características de cada puesto de trabajo, considerando los principios de Fayol, para garantizar la coordinación entre áreas, estableciendo las jerarquías, evitando que se realice la duplicidad de funciones entre los puestos de trabajo.</p>			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 2 de 30			

Finca bananera Paredes	Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos	Código: FBP-MOFPC- 01	
Gerente General			
1. Identificación del cargo			
Nombre del cargo: Gerente General		Nivel: Estratégico	
Línea de reporte: Ninguno		Supervisa a: Todos los trabajadores	
2. Descripción del cargo			
2.1. Definición			
Es la máxima autoridad de la finca, tiene a su cargo la representación legal, la toma de decisiones, la planificación y supervisión de las operaciones que se realizan como parte del proceso productivo y comercial, procurando el bienestar y sostenibilidad de la organización.			
2.2. Ubicación en el Organigrama estructural			
El cargo de gerente general se encuentra en el nivel máximo del organigrama por lo que es la persona responsable de toda la organización.			
			
3. Descripción funcional			
3.1. Administrativas			
<ul style="list-style-type: none"> • Definir los objetivos estratégicos de la finca bananera. • Asignar los recursos para el proceso productivo y para el personal. • Aprobar las contrataciones, inversiones y otros gastos para la productividad. • Supervisar y evaluar todas las áreas funcionales de la finca. 			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 3 de 30			

Finca bananera Paredes	Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos	Código: FBP-MOFPC-01	
Gerente General			
<p>3.2. Generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente a la finca ante las autoridades y exportadores. • Velar por el cumplimiento del proceso productivo con eficiencia. • Promover un entorno organizacional adecuado para el trabajo. • Establecer buenas relaciones con proveedores, trabajadores y exportadores. <p>4. Pautas generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el cumplimiento de los principios administrativos. • Mantener una buena comunicación interna con todas áreas. • Promover un ambiente de trabajo en equipo, donde los colaboradores se orienten a resultados. <p>5. Nivel de reporte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibe reportes del administrador y contador. • Reportaría a los accionistas, pero al ser único propietario no lo hace. <p>6. Perfil para el cargo</p> <p>6.1. Generalidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad: entre 30 y 55 años. • Sexo: Indistinto • Liderazgo, conocimiento del sector bananero y visión empresarial. • Debe tomar de decisiones bajo presión, tener habilidad de comunicación efectiva, capacidad de negociación. 			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 4 de 30			

Finca bananera Paredes	Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos	Código: FBP-MOFPC-01	
Gerente General			
<p>6.2. Formación académica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel administración de empresas, economía, agronomía o carreras afines • Cursos o certificaciones en gestión administrativa de fincas. <p>6.3. Experiencia profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años de experiencia en cargo directivo en el sector agrícola. • Experiencia de 3 años en manejo de fincas bananeras. <p>6.4. Cualidades de potencial y personalidad requeridos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo, capacidad de toma de decisiones. • Visión empresarial • Habilidades para la negociación y comunicación • Capacidad de resolución de problemas. • Gestión por procesos. • Orientación a resultados, cumpliendo las metas organizacionales. • Ética, responsabilidad, y compromiso con la finca. • Experiencia en gestión de la calidad. • Compromiso con la responsabilidad social y la sostenibilidad • Cargo de alta dirección, por lo que, es de mucha responsabilidad 			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 5 de 30			

Finca bananera Paredes	Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos	Código: FBP-MOFPC- 01	
Administrador			
1. Identificación del cargo			
Nombre del Administrador cargo:		Nivel: Administrativo	
Línea de reporte: Gerente general		Supervisa a: Todos los trabajadores	
2. Descripción del cargo			
2.1. Definición			
Es responsable de la coordinación de las actividades operativas de la finca bananera, realizando el control de las tareas logística ejecutadas para cumplir con las metas organizacionales.			
2.2. Ubicación en el Organigrama estructural			
El cargo administrativo se encuentra debajo de gerencia general en el segundo nivel del organigrama, debiendo coordinar y supervisar el trabajo de los jefes de campo y de empacadora.			
			
3. Descripción funcional			
3.1. Administrativas			
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la ejecución de las tareas operativas de las plantaciones bananeras • Supervisar el uso correcto de los recursos de la finca. • Realizar el proceso de contratación del personal. • Llevar el registro de asistencia laboral de la nómina. • Elaborar reportes del estado de las plantaciones y de la empacadora. 			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 6 de 30			

Finca bananera Paredes	Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos	Código: FBP-MOFPC-01	
Administrador			
<p>3.2. Generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las actividades productivas con las áreas de campo y empaque. • Velar por el cumplimiento semanal de las metas de producción. • Establecer controles para el cumplimiento de las normas de calidad, sancionando a los trabajadores que no cumplan las normas de seguridad. • Promover el cumplimiento de las buenas prácticas agrícolas en todas las áreas. • Coordinar el mantenimiento de la infraestructura y maquinarias de la finca. • Realizar los pedidos de productos a los proveedores. • Promover un buen entorno organizacional para todos los trabajadores. <p>4. Pautas generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las disposiciones emitidas por el Gerente general. • Velar por la adecuada comunicación interna y resolución de conflictos entre las áreas. • Promover la eficiencia en el uso de los recursos en todas las operaciones. • Valorar mediante indicadores de gestión la productividad en todas las operaciones. • Implementar los valores organizacionales, asegurando el cumplimiento de la misión y visión. <p>5. Nivel de reporte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reporta a Gerencia general • Recibe reportes de los jefes de campo y de empacadora 			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 7 de 30			

Finca bananera Paredes	Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos	Código: FBP-MOFPC-01	
Administrador			
<p>6. Perfil para el cargo</p> <p>6.1. Generalidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad: entre 30 y 50 años • Sexo: indistinto • Amplios conocimientos del sector bananero. • Capacidad para tomar decisiones bajo presión. <p>6.2. Formación académica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel en administración de finca bananera, agronomía o afines. <p>6.3. Experiencia profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años de experiencia en cargo directivo en el sector agrícola. • Experiencia de 3 años en manejo de fincas bananeras. <p>6.4. Cualidades de potencial y personalidad requeridos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo, capacidad de toma de decisiones. • Compromiso con la responsabilidad social y la sostenibilidad. • Orientación a resultados, cumpliendo las metas organizacionales. • Ética, responsabilidad, y compromiso con la finca. • Capacidad de resolución de problemas. 			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 8 de 30			

Finca bananera Paredes	Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos	Código: FBP-MOFPC- 01	
Contador			
1. Identificación del cargo			
Nombre del Contador cargo:		Nivel: Administrativo	
Línea de reporte: Gerente general		Supervisa a: Bodeguero	
2. Descripción del cargo			
2.1. Definición			
Es responsable de la gestión contable y financiera de la finca bananera, realizando el proceso contable, mediante la aplicación de las normas de contabilidad y tributación, además el control de los inventarios mediante auditorías a bodega.			
2.2. Ubicación en el Organigrama estructural			
El cargo administrativo se encuentra debajo de gerencia general en el segundo nivel del organigrama, debiendo coordinar y supervisar el trabajo del bodeguero en el manejo de los inventarios.			
			
3. Descripción funcional			
3.1. Administrativas			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el proceso contable según los principios contables y tributarios. • Supervisar el correcto manejo de los inventarios en bodega de la finca. • Llevar el registro contable de los ingresos y gastos. • Elaborar estados financieros de la finca. • Emitir y receptor facturas, almacenándolas en los archivos de la finca. 			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 9 de 30			

Finca bananera Paredes	Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos	Código: FBP-MOFPC-01	
Contador			
<p>3.2. Generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrar el flujo de caja y presupuesto de la finca. • Cumplir las obligaciones tributarias y fiscales. • Elaborar los roles de pagos cumpliendo las normativas contables y legales. • Coordinar auditorías al inventario manejado en el área de bodega. <p>4. Pautas generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las disposiciones emitidas por el Gerente general. • Presentar reportes financieros mensuales. • Mantener bajo confidencialidad la información financiera de la finca. • Velar por la transparencia de la información contable. <p>5. Nivel de reporte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reporta a Gerencia general • Recibe reportes de los jefes de campo, de empacadora y bodeguero. <p>6. Perfil para el cargo</p> <p>6.1. Generalidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad: mayor de 25 años • Sexo: indistinto • Amplios conocimientos contables y tributarios. <p>6.2. Formación académica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel en contabilidad o afines. • Formación o competencias en manejo de sistemas contables y de tributación 			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 10 de 30			

Finca bananera Paredes	Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos	Código: FBP-MOFPC-01	
Contador			
<p>6.3. Experiencia profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 2 años de experiencia en cargo contable en el sector agrícola. <p>6.4. Cualidades de potencial y personalidad requeridos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización y disciplina. • Manejo de programas informáticos. • Compromiso con la responsabilidad social y la sostenibilidad. • Orientación a resultados, cumpliendo las metas organizacionales. • Ética, responsabilidad, confidencialidad y compromiso con la finca. • Capacidad para trabajar bajo presión. 			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 11 de 30			

Finca bananera Paredes	Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos	Código: FBP-MOFPC- 01	
Jefe de campo			
1. Identificación del cargo			
Nombre del cargo: Jefe de campo		Nivel: Operativo	
Línea de reporte: Administrador	Supervisa a: Personal de campo y riego		
2. Descripción del cargo			
2.1. Definición			
Es el responsable directo del manejo de las actividades agrícolas relacionadas con el cultivo de banano de la finca, realizando la coordinación, planificación y supervisión al personal de campo para asegurar el cumplimiento de las buenas prácticas agrícolas y otros estándares de calidad.			
2.2. Ubicación en el Organigrama estructural			
El cargo operativo se encuentra debajo de Administrador en el tercer nivel del organigrama, debiendo coordinar y supervisar el trabajo del personal de campo a su cargo.			
			
3. Descripción funcional			
3.1. Administrativas			
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación, ejecución y supervisión de las labores culturales agrícolas relacionadas con el cultivo de banano. • Supervisar el cumplimiento de las normas de calidad y de seguridad. • Mantener el cultivo en buen estado para garantizar la productividad. 			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado	Aprobado por:
Versión: 1.0		por:	
Página: 12 de 30			

Finca bananera Paredes	Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos	Código: FBP-MOFPC-01	
Jefe de campo			
<ul style="list-style-type: none"> • Reportar situaciones negativas en el cultivo para la toma de decisiones. • Garantizar un adecuado nivel de productividad de la fruta. <p>3.2. Generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de las buenas prácticas agrícolas (BPA) • Coordinar y supervisar las labores de riego y drenaje. • Realizar los controles fitosanitarios a las plantaciones. • Supervisar y capacitar al personal de campo. • Realizar la cosecha y transporte de los racimos de banano a la empacadora. <p>4. Pautas generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las disposiciones emitidas por el Gerente general. • Presentar reportes mensuales del cultivo de banano. • Mantener bajo confidencialidad la información de la finca. • Cumplir con el cronograma de producción según la planificación. • Promover la eficiencia en el uso de insumos y recursos. <p>5. Nivel de reporte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reporta a Administración • Recibe reportes de los trabajadores de campo y de riego y drenaje. <p>6. Perfil para el cargo</p> <p>6.1. Generalidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad: mayor de 25 años • Amplios conocimientos del manejo de cultivo de banano. 			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 13 de 30			

Finca bananera Paredes	Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos	Código: FBP-MOFPC-01	
Jefe de campo			
<p>6.2. Formación académica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de técnico en manejo de cultivos perennes o afines. • Formación o competencias en manejo de cultivo de banano. <p>6.3. Experiencia profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 2 años de experiencia en producción agrícola. • Experiencia de 2 años en el manejo de cultivo de banano. <p>6.4. Cualidades de potencial y personalidad requeridos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo, organización y disciplina. • Compromiso con la responsabilidad social y la sostenibilidad. • Orientación a resultados, cumpliendo las metas organizacionales. • Ética, responsabilidad, confidencialidad y compromiso con la finca. • Capacidad para trabajar bajo presión. 			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 14 de 30			

Finca bananera Paredes	Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos	Código: FBP-MOFPC-01	
Jefe de empacadora			
1. Identificación del cargo			
Nombre del cargo: Jefe de empacadora		Nivel: Operativo	
Línea de reporte: Administrador		Supervisa a: Personal de empaque	
2. Descripción del cargo			
2.1. Definición			
Es responsable de la coordinación, supervisión y control del proceso de empaque del banano en la finca bananera, garantizando que se cumpla en todo el proceso con los estándares exigidos por las exportadoras.			
2.2. Ubicación en el Organigrama estructural			
El cargo operativo se encuentra debajo de Administrador en el tercer nivel del organigrama, debiendo coordinar y supervisar el trabajo del personal de la empacadora a su cargo.			
			
3. Descripción funcional			
3.1. Administrativas			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el proceso de empaque según los estándares de calidad e inocuidad. • Supervisar el correcto manejo de los materiales y recursos. • Elaborar reportes sobre cada proceso de empaque. • Supervisar que el personal cumpla con el uso de los equipos de protección y seguridad personal. 			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 15 de 30			

Finca bananera Paredes	Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos	Código: FBP-MOFPC-01	
Jefe de empacadora			
<p>3.2. Generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de las buenas prácticas agrícolas (BPA) • Coordinar y supervisar las labores de bodega. • Coordinar con el jefe de campo para la recepción de los racimos de banano para cumplir la cantidad de cajas planificadas. • Supervisar, capacitar y motivar al personal de empaque. • Realizar la selección, lavado, clasificación y empaque de la fruta. • Asegurar que se respeten las normas de higiene y seguridad industrial. <p>4. Pautas generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las disposiciones emitidas por el Gerente general. • Presentar reportes mensuales del proceso de empaque de banano. • Mantener bajo confidencialidad la información de la finca. • Cumplir con el cronograma de producción según la planificación. • Promover la eficiencia en el uso de insumos y recursos. • Mantener registros de producción y trazabilidad de la fruta. <p>5. Nivel de reporte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reporta a Gerencia general • Recibe reportes de los jefes de campo, de empacadora y bodeguero. <p>6. Perfil para el cargo</p> <p>6.1. Generalidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad: mayor de 25 años • Amplios conocimientos contables y tributarios. 			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 16 de 30			

Finca bananera Paredes	Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos	Código: FBP-MOFPC-01	
Jefe de empacadora			
<p>6.2. Formación académica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de técnico en empaque de productos agrícolas. • Formación o competencias en manejo de cultivo de banano. <p>6.3. Experiencia profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 2 años de experiencia en proceso de empaque de productos agrícola. • Experiencia de 2 años en el manejo de proceso de empaque de banano. <p>6.4. Cualidades de potencial y personalidad requeridos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo, organización y disciplina. • Compromiso con la responsabilidad social y la sostenibilidad. • Orientación a resultados, cumpliendo las metas organizacionales. • Ética, responsabilidad, confidencialidad y compromiso con la finca. • Capacidad para trabajar bajo presión. 			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 17 de 30			

Finca bananera Paredes	Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos	Código: FBP-MOFPC- 01	
Encargado de riego y drenaje			
1. Identificación del cargo			
Nombre del cargo: Encargado de riego y drenaje		Nivel: Operativo	
Línea de reporte: Jefe de campo		Supervisa a: Ninguno	
2. Descripción del cargo			
2.1. Definición			
Es el encargado del riego y drenaje, debiendo planificar y ejecutar el control del agua en la finca bananera para el aprovechamiento del cultivo.			
2.2. Ubicación en el Organigrama estructural			
El cargo operativo se encuentra debajo de Jefe de campo en el cuarto nivel del organigrama, debiendo coordinar y ejecutar las tareas de riego y drenaje.			
			
3. Descripción funcional			
3.1. Administrativas			
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación, ejecución y supervisión de las labores de riego y drenaje en función de las necesidades del cultivo de banano. • Informar al jefe de campo sobre el estado de los equipos y canales. • Mantener el agua para el cultivo en buen nivel para garantizar la productividad. • Controlar el uso eficiente de los recursos asignados para cumplir sus tareas. • Reportar situaciones negativas en el sistema de riego y drenaje. 			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 18 de 30			

Finca bananera Paredes	Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos	Código: FBP-MOFPC-01	
Encargado de riego y drenaje			
<p>3.2. Generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y ejecutar las labores de riego y drenaje. • Realizar inspecciones permanentes a los canales de riego, válvulas y las bombas. • Corregir fallas en la infraestructura de riego. • Garantizar los niveles adecuados de agua para cubrir las necesidades de las plantas. <p>4. Pautas generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las disposiciones emitidas por el Gerente general o superiores. • Presentar reportes mensuales del riego y drenaje. • Mantener bajo confidencialidad la información de la finca. • Cumplir con el cronograma de trabajo según la planificación. • Promover la eficiencia en el uso de insumos y recursos para la ejecución de sus labores. • Cumplir con las normas de seguridad en la operación de los equipos de riego. • Prevenir las inundaciones en las plantaciones. <p>5. Nivel de reporte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reporta al jefe de campo • No tiene personal a su cargo por lo que no recibe reportes. <p>6. Perfil para el cargo</p> <p>6.1. Generalidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad: mayor de 25 años • Amplios conocimientos del manejo de riego y drenaje en cultivos de banano. 			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 19 de 30			

Finca bananera Paredes	Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos	Código: FBP-MOFPC-01	
Encargado de riego y drenaje			
<p>6.2. Formación académica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de bachiller en agropecuaria. • Formación o competencias en sistema de riego y drenaje de cultivo de banano. <p>6.3. Experiencia profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 1 año de experiencia en riego y drenaje. <p>6.4. Cualidades de potencial y personalidad requeridos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo, organización y disciplina. • Compromiso con la responsabilidad social y la sostenibilidad. • Orientación a resultados, cumpliendo las metas organizacionales. • Ética, responsabilidad, confidencialidad y compromiso con la finca. • Capacidad para trabajar bajo presión. 			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 20 de 30			

Finca bananera Paredes	Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos	Código: FBP- MOFPC-01	
Trabajador de campo (Polifuncional)			
1. Identificación del cargo			
Nombre del cargo: Trabajador de campo		Nivel: Operativo	
Línea de reporte: Jefe de campo		Supervisa a: Ninguno	
2. Descripción del cargo			
2.1. Definición			
Son responsables de la realización del trabajo de campo, realizando las labores culturales que permiten realizar las diferentes actividades agrícolas.			
2.2. Ubicación en el Organigrama estructural			
El cargo operativo se encuentra debajo de jefe de campo en el cuarto nivel del organigrama, debiendo coordinar y ejecutar las tareas de labores culturales en las plantaciones.			
			
3. Descripción funcional			
3.1. Administrativas			
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de las labores culturales de campo en función de las necesidades del cultivo de banano. • Informar al jefe de campo sobre el estado de los equipos y herramientas. • Cumplir las instrucciones que son asignadas por el jefe de campo. • Controlar el uso eficiente de los recursos asignados para cumplir sus tareas. • Reportar situaciones negativas en el cultivo (enfermedades o plagas). 			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 21 de 30			

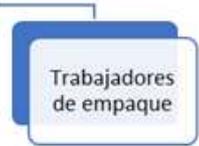
Finca bananera Paredes	Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos	Código: FBP-MOFPC-01	
Trabajador de campo			
<p>3.2. Generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las labores culturales del cultivo de banano asignadas por su jefe. • Realizar labores de siembra de nuevas plantas de banano. • Realizar las tareas de deshoje para mantener las plantas necesarias. • Controlar la maleza en el área de cultivo. • Aplicar fertilizantes en el cultivo según las indicaciones del jefe. • Ejecutar el deshoje, deschante y apuntalamiento de las plantas. • Realizar las labores de enfunde, desflore y protección del racimo. • Ejecutar el corte de racimos y trasladarlos a la empacadora. • Apoyar las actividades que se le asignen. <p>4. Pautas generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las disposiciones emitidas por el Gerente general o superiores. • Cumplir con las normas de seguridad en la operación con el uso de los equipos de protección. • Mantener disciplina y compromiso en las tareas asignadas por sus superiores. • Respetar las normas internas de la finca. <p>5. Nivel de reporte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reporta al jefe de campo • No tiene personal a su cargo por lo que no recibe reportes. <p>6. Perfil para el cargo</p> <p>6.1. Generalidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad: mayor de 18 años 			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 22 de 30			

Finca bananera Paredes	Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos	Código: FBP-MOFPC-01	
Trabajador de campo			
<p>6.2. Formación académica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación básica. • Capacitación en labores culturales agrícolas. <p>6.3. Experiencia profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 1 año de experiencia en trabajos agrícolas. <p>6.4. Cualidades de potencial y personalidad requeridos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización y disciplina. • Compromiso, responsabilidad y puntualidad. • Orientación a resultados, cumpliendo las metas organizacionales. • Ética, responsabilidad, confidencialidad y compromiso con la finca. • Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión. • Habilidades prácticas y resistencia física. 			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 23 de 30			

Finca bananera Paredes	Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos	Código: FBP-MOFPC- 01	
Encargado de bodega			
1. Identificación del cargo			
Nombre del cargo: Encargado de bodega		Nivel: Operativo	
Línea de reporte: Jefe de empaque		Supervisa a: Ninguno	
2. Descripción del cargo			
2.1. Definición			
Es el encargado y responsable de la recepción, almacenamiento, control y entrega de insumos, materiales y equipos de la finca bananera para la realización de las actividades productivas del cultivo y procesamiento de banano.			
2.2. Ubicación en el Organigrama estructural			
El cargo operativo se encuentra debajo de jefe de empacadora en el cuarto nivel del organigrama, debiendo coordinar y ejecutar las tareas de custodio de insumos y materiales.			
			
3. Descripción funcional			
3.1. Administrativas			
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar los registros de los productos que ingresan y salen de bodega. • Informar al jefe de empacadora sobre novedades. • Coordinar con el administrador sobre la reposición de materiales e insumos. • Facilitar la información y el conteo de los productos durante las auditorías. 			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 24 de 30			

Finca bananera Paredes	Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos	Código: FBP-MOFPC-01	
Encargado de bodega			
<p>3.2. Generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de las labores de recibir, clasificar, almacenar y entregar los insumos. • Verificar el estado y las condiciones de los productos en bodega. • Entregar los insumos, y herramientas a los trabajadores según los requerimientos documentados. • Mantener orden y limpieza en la bodega • Tener organizados los productos almacenados para evitar pérdidas o deterioros. <p>4. Pautas generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las disposiciones emitidas por el Gerente general o superiores. • Presentar reportes mensuales de novedades al jefe de empacadora. • Mantener bajo confidencialidad la información de la finca. • Cumplir con el cronograma de trabajo según la planificación. • Cumplir con las normas de seguridad en la operación de los equipos de riego. • Custodiar todos los productos asignados evitando pérdidas o deterioros. <p>5. Nivel de reporte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reporta al jefe de empacadora • No tiene personal a su cargo por lo que no recibe reportes. <p>6. Perfil para el cargo</p> <p>6.1. Generalidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad: mayor de 25 años • Organización de inventarios y manejo de productos agrícolas. 			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 25 de 30			

Finca bananera Paredes	Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos	Código: FBP-MOFPC-01	
Encargado de bodega			
<p>6.2. Formación académica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de bachiller en contabilidad, administración o afines. • Formación o competencias en manejo de inventarios y bodega. <p>6.3. Experiencia profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 1 año de experiencia en control de bodegas. <p>6.4. Cualidades de potencial y personalidad requeridos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización y disciplina. • Orientación a resultados, cumpliendo las metas organizacionales. • Ética y responsabilidad con la finca. • Capacidad para trabajar bajo presión. • Puntualidad y compromiso. 			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 26 de 30			

Finca bananera Paredes	Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos	Código: FBP-MOFPC- 01	
Trabajador de empacadora (Polifuncional)			
1. Identificación del cargo			
Nombre del cargo: Trabajador de empacadora		Nivel: Operativo	
Línea de reporte: Jefe de empacadora		Supervisa a: Ninguno	
2. Descripción del cargo			
2.1. Definición			
Son responsables de la realización de las labores de la planta de procesamiento del banano bajo los estándares de calidad, inocuidad y seguridad alimentaria.			
2.2. Ubicación en el Organigrama estructural			
El cargo operativo se encuentra debajo de jefe de empacadora en el cuarto nivel del organigrama, debiendo coordinar y ejecutar las tareas de labores de empaque.			
			
3. Descripción funcional			
3.1. Administrativas			
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de las labores de empaque en función de las necesidades de producción. • Informar al jefe de empacadora sobre el estado de los equipos y herramientas. • Cumplir las instrucciones que son asignadas por el jefe de empacadora. • Controlar el uso eficiente de los recursos asignados para cumplir sus tareas. • Reportar situaciones negativas o fallas en el proceso. 			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 27 de 30			

Finca bananera Paredes	Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos	Código: FBP-MOFPC-01	
Trabajador de empacadora			
<p>3.2. Generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las labores de empaque de banano asignadas por su jefe. • Realizar labores de recepción de racimo de banano. • Realizar las tareas de desflore de los racimos que ingresan a la empacadora. • Ejecutar las labores de calibrado de las manos de banano, eliminando las que no cumplen los estándares. • Aplicar el lavado de la fruta para eliminar látex e impurezas. • Realizar la selección de los clústers siguiendo los criterios emitidos por el exportador. • Efectuar el etiquetado de la fruta. • Realizar la fumigación de la fruta de acuerdo con los protocolos. • Ejecutar el empaque en las cajas de cartón, siguiendo los criterios de calidad. • Realizar el pesado de las cajas de banano para el control del peso. • Aplicar el paletizado de las cajas para su almacenamiento. • Realizar la carga y embarque de la fruta en el contenedor. • Mantener limpia y ordenada el área de trabajo, cumpliendo las normas de seguridad. • Apoyar las actividades que se le asignen. <p>4. Pautas generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las disposiciones emitidas por el Gerente general o superiores. • Cumplir con las normas de seguridad en la operación con el uso de los equipos de protección. • Mantener disciplina y compromiso en las tareas asignadas por sus superiores. • Respetar las normas internas de la finca. 			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 28 de 30			

Finca bananera Paredes	Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos	Código: FBP-MOFPC-01	
Trabajador de empacadora			
<p>5. Nivel de reporte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reporta al jefe de empacadora • No tiene personal a su cargo por lo que no recibe reportes. <p>6. Perfil para el cargo</p> <p>6.1. Generalidades</p> <p>Edad: mayor de 18 años</p> <p>6.2. Formación académica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación básica. • Capacitación en proceso de empaque de productos para exportación. <p>6.3. Experiencia profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 1 año de experiencia en trabajos de empaque agrícola. <p>6.4. Cualidades de potencial y personalidad requeridos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización y disciplina. • Compromiso, responsabilidad y puntualidad. • Orientación a resultados, cumpliendo las metas organizacionales. • Ética, responsabilidad, confidencialidad y compromiso con la finca. • Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión. • Habilidades prácticas manuales y rapidez en la ejecución de las tareas. 			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 29 de 30			

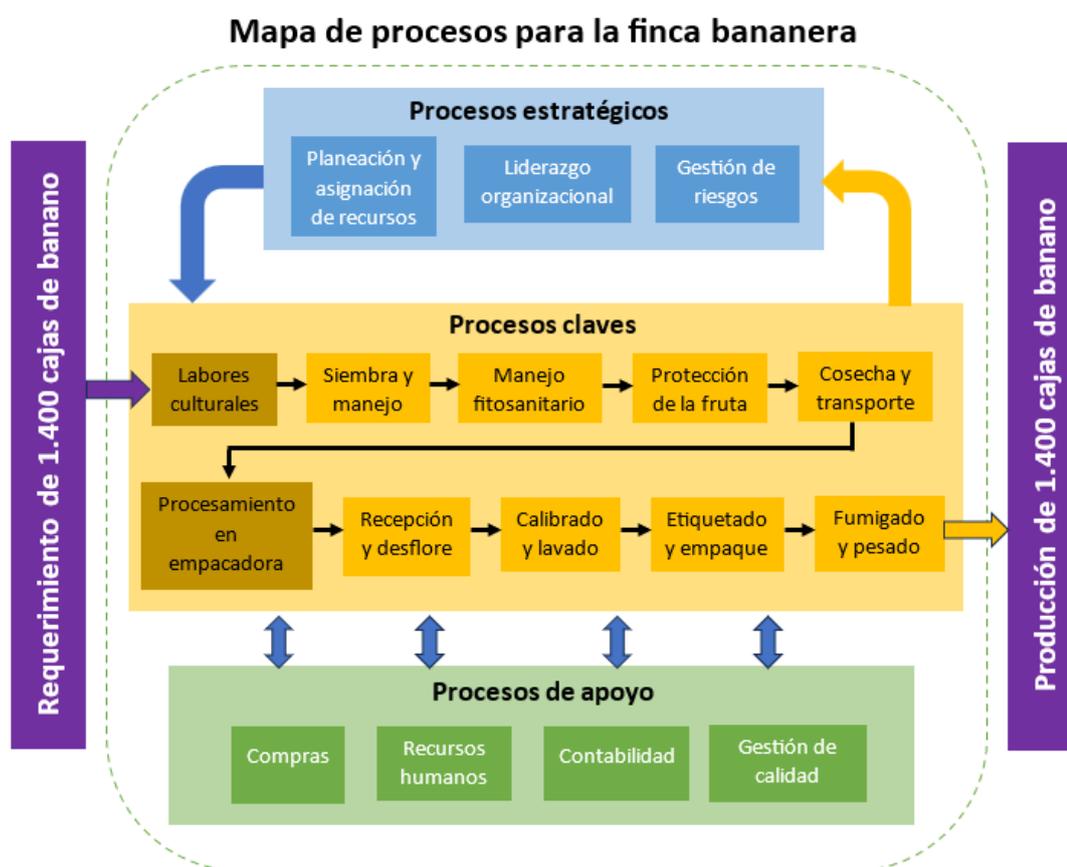
Finca bananera Paredes	Manual de Organización, Funciones y Perfiles de cargos	Código: FBP-MOFPC-01	
<p>Conclusiones</p> <p>El desarrollo del presente Manual de Organización, Funciones y Perfiles de Cargo de la Finca Bananera Paredes, permite la estructuración de la finca en función de las actividades que se realizan en el proceso productivo, logrando una mejor coordinación entre las áreas que se encontrarán establecidas.</p> <p>Con el establecimiento de los perfiles para cada puesto de trabajo se logra mejorar los procesos de selección del personal, logrando con ello que se cuente con personal preparado para el cargo.</p> <p>Este instrumento en la práctica mejora los procesos administrativos y operativos de la finca bananera, formalizando la gestión de la finca bananera, lo cual permite el mejoramiento de la productividad, asignación de responsabilidades, el cumplimiento de los procesos de campo y de la empacadora.</p> <p>En conclusión, se puede afirmar que con este instrumento se organiza de una mejor manera el proceso de producción de la fruta, asegurando el cumplimiento de los estándares establecidos por la empresa exportadora.</p>			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 30 de 30			

Procesos

El mapa de procesos de la finca bananera se lo realiza considerando las diferentes actividades que se ejecutan como parte del proceso productivo, con el desarrollo de procesos estratégicos, claves y de apoyo, se realiza la producción de 1.400 cajas de banano de forma semanal. En él se visualiza la articulación de las diferentes áreas operativas, que hacen que exista mayor eficiencia en el uso de los recursos. También se presenta una ventaja al ser una representación gráfica muy fácil de comprender se fortalece la gestión organizacional de la finca.

Figura 12

Mapa de procesos propuesto para la finca bananera



Nota. Elaborado a partir del diálogo con el propietario.

En el mapa de procesos se ubican en la parte superior los procesos que se consideran como estratégicos, que tienen que ver con la dirección de la finca. Estos procesos se constituyen como la base fundamental para que se desarrollen las diferentes actividades operativas tanto a nivel de campo en las plantaciones de banano, como en la empacadora para el procesamiento de los racimos de banano. Estos

procesos son directivos, establecen el direccionamiento para que se ejecuten los procesos claves y de apoyo.

En el centro se establecen los procesos claves, que son el núcleo o el propósito principal de la finca. Al ser un negocio familiar dedicado a las actividades primarias, producción agrícola para exportación, se debe tener en cuenta, que se requieren diferentes procesos y procedimientos para el cultivo de plantaciones de banano, desde la siembra hasta la cosecha son realizados en el campo, se conocen como labores culturales realizadas por trabajadores de forma manual.

Después del proceso de la cosecha del banano se inicia el procesamiento de la fruta para su exportación, considerando la necesidad de seleccionar el banano según ciertos parámetros establecidos por las exportadoras, estos procesos reflejan la cadena de valor del banano, debiéndose cumplir estrictamente todos los estándares internacionales.

En la parte de abajo se establecen los procesos de apoyo, que son aquellos que proporcionan los recursos que se requieren para el desarrollo de las actividades productivas. Estos procesos se consideran como apoyo, puesto que no generan valor directamente al producto final, pero son necesarios para que se puedan ejecutar los procesos claves.

Por último, se establece en el mapa de procesos una relación entre el requerimiento inicial y el resultado final, que evidencia todos los procesos necesarios para que se pueda cumplir el objetivo (producción de 1.400 cajas de banano semanales). En cada etapa, los trabajadores cumplen un rol fundamental para la sostenibilidad de la finca de banano.

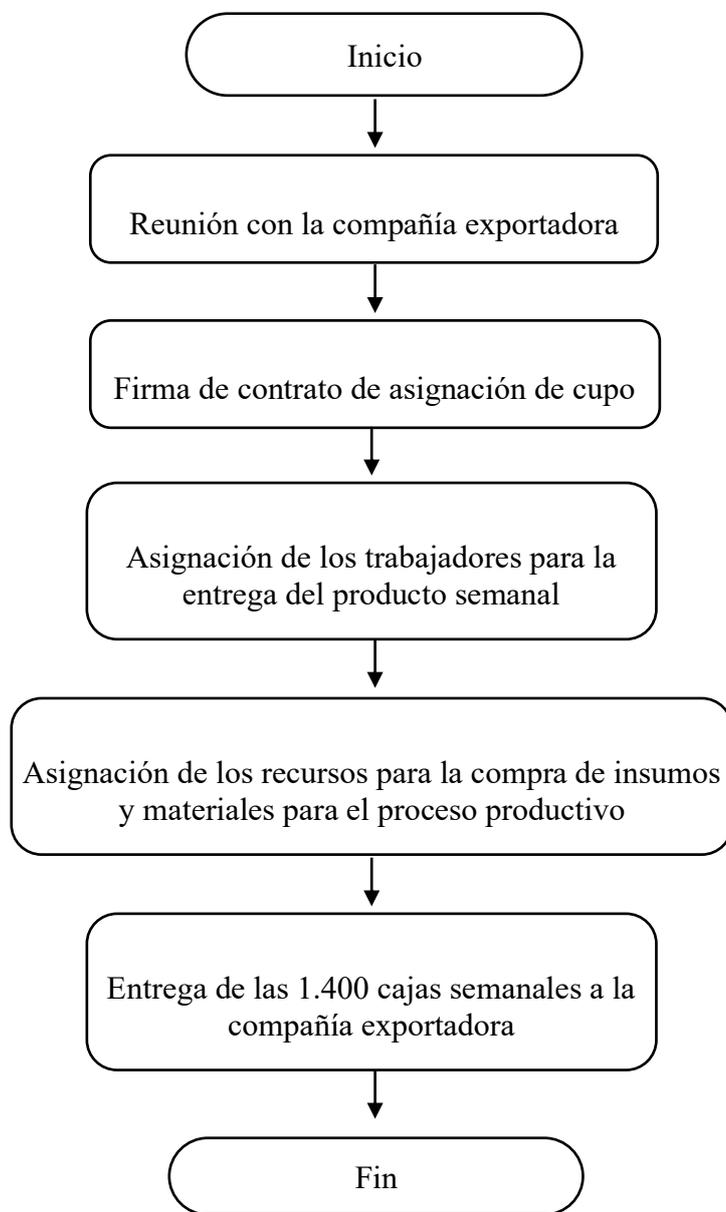
Finca bananera Paredes	Manual de Procesos	Código: FBP-MP-01	
<h1>Manual de Procesos</h1>			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 1 de 12			

Finca bananera Paredes	Manual de Procesos	Código: FBP-MP-01	
<p>Introducción</p> <p>El presente Manual de Procesos que se ha elaborado para el establecimiento de una descripción secuencial y organizada de las actividades que se deben ejecutar en el proceso productivo en la finca bananera para la producción de las cajas de banano para la exportación.</p> <p>Considerando el modelo de diseño organizacional de Daft, se debe alinear los procesos a la estrategia con el fin de optimizar los procedimientos para tener mayor eficiencia operativa y organización interna en los procesos estratégicos, claves y de apoyo.</p> <p>Este instrumento permite tener una descripción detallada y secuencial de las tareas que se realizan en la finca bananera, lo cual permite eliminar la duplicidad de funciones, optimizar tiempos y recursos, garantizar el cumplimiento de los protocolos y normas de seguridad alimentaria y calidad de los productos.</p> <p>El manual de procesos es una oportunidad para estandarizar los procedimientos que se realizan en las pequeñas fincas bananeras, con el fin de incorporar la visión estratégica de la finca en cada uno de sus procesos, lo que permite mejorar la productividad sin afectar el bienestar de los trabajadores, cuidando el ambiente, aplicando acciones que garanticen la sostenibilidad del negocio en beneficio de las comunidades.</p>			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 2 de 12			

Finca bananera Paredes	Manual de Procesos	Código: FBP-MP-01
---------------------------	--------------------	-------------------

Procesos estratégicos

Planeación y asignación de recursos



Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 3 de 12			

Finca bananera Paredes	Manual de Procesos	Código: FBP-MP-01
---------------------------	--------------------	-------------------

Procesos estratégicos

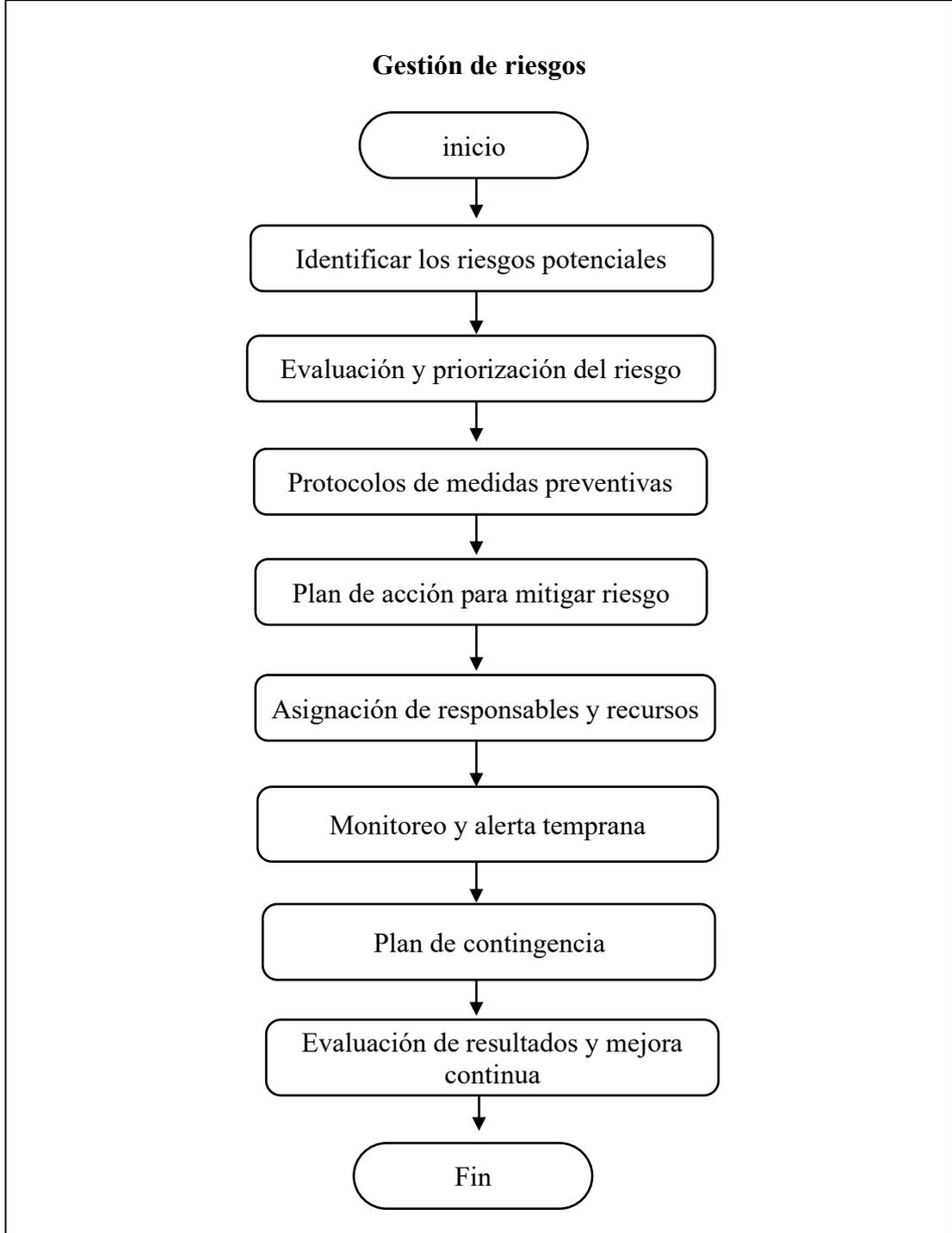
Liderazgo organizacional



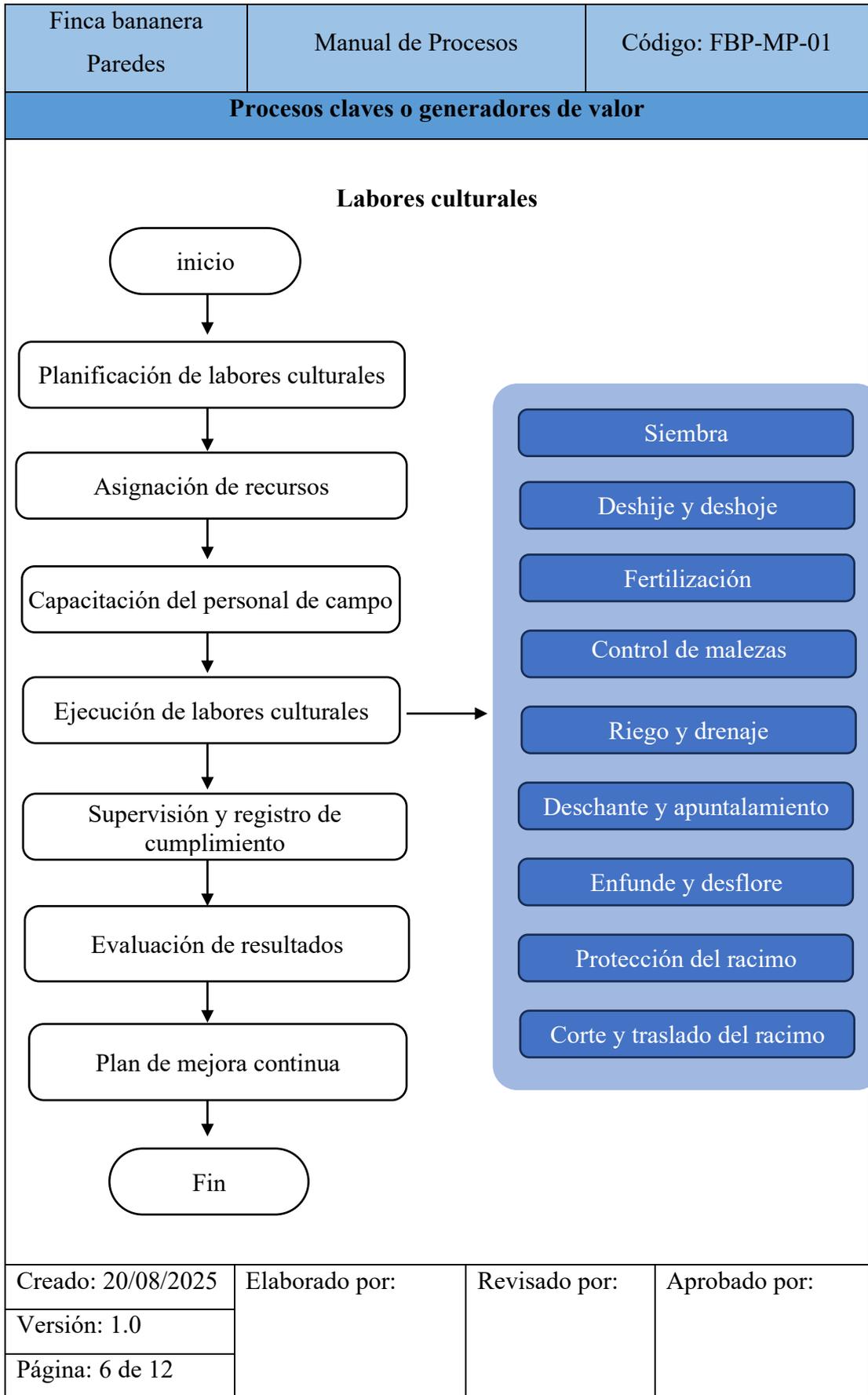
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 4 de 12			

Finca bananera Paredes	Manual de Procesos	Código: FBP-MP-01
---------------------------	--------------------	-------------------

Procesos estratégicos



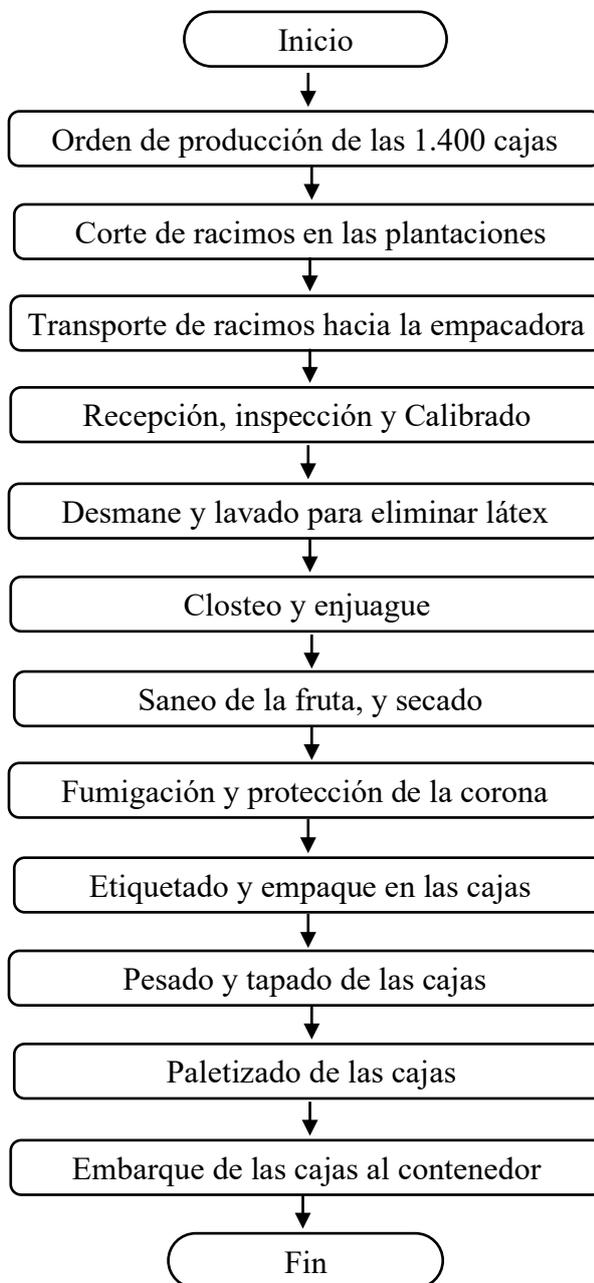
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 5 de 12			



Finca bananera Paredes	Manual de Procesos	Código: FBP-MP-01
---------------------------	--------------------	-------------------

Procesos claves o generadores de valor

Procesamiento en empacadora

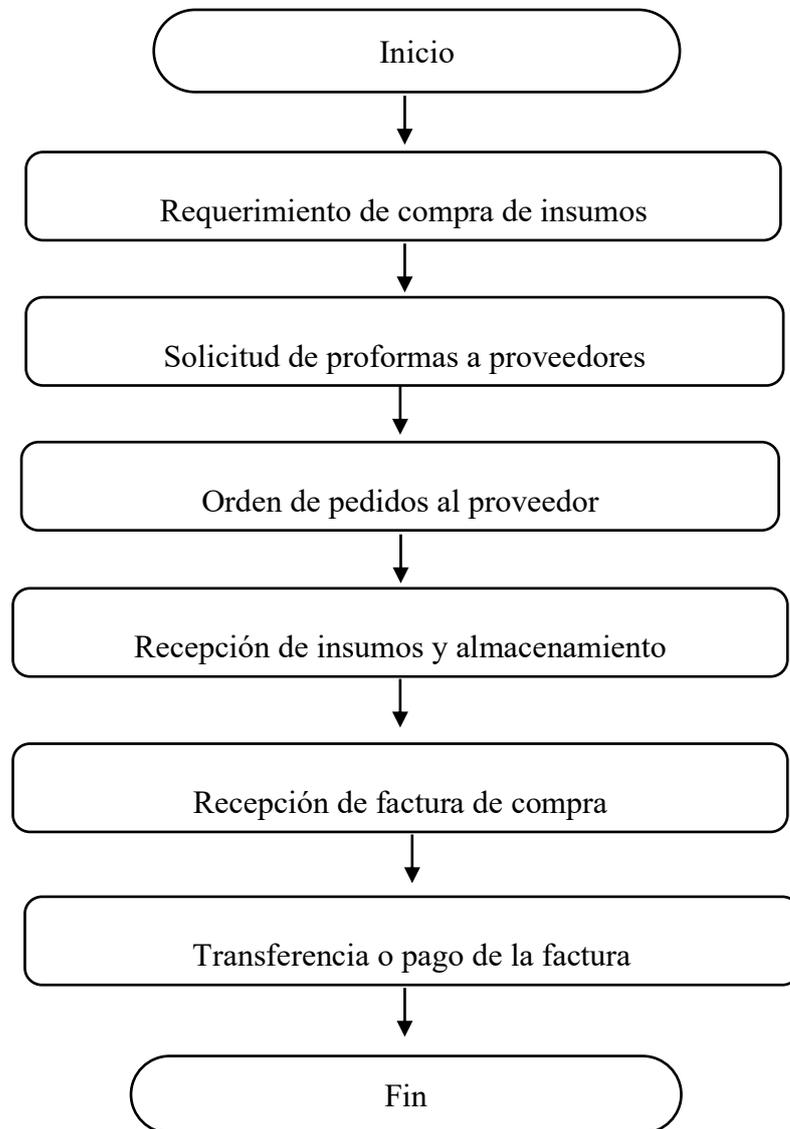


Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 7 de 12			

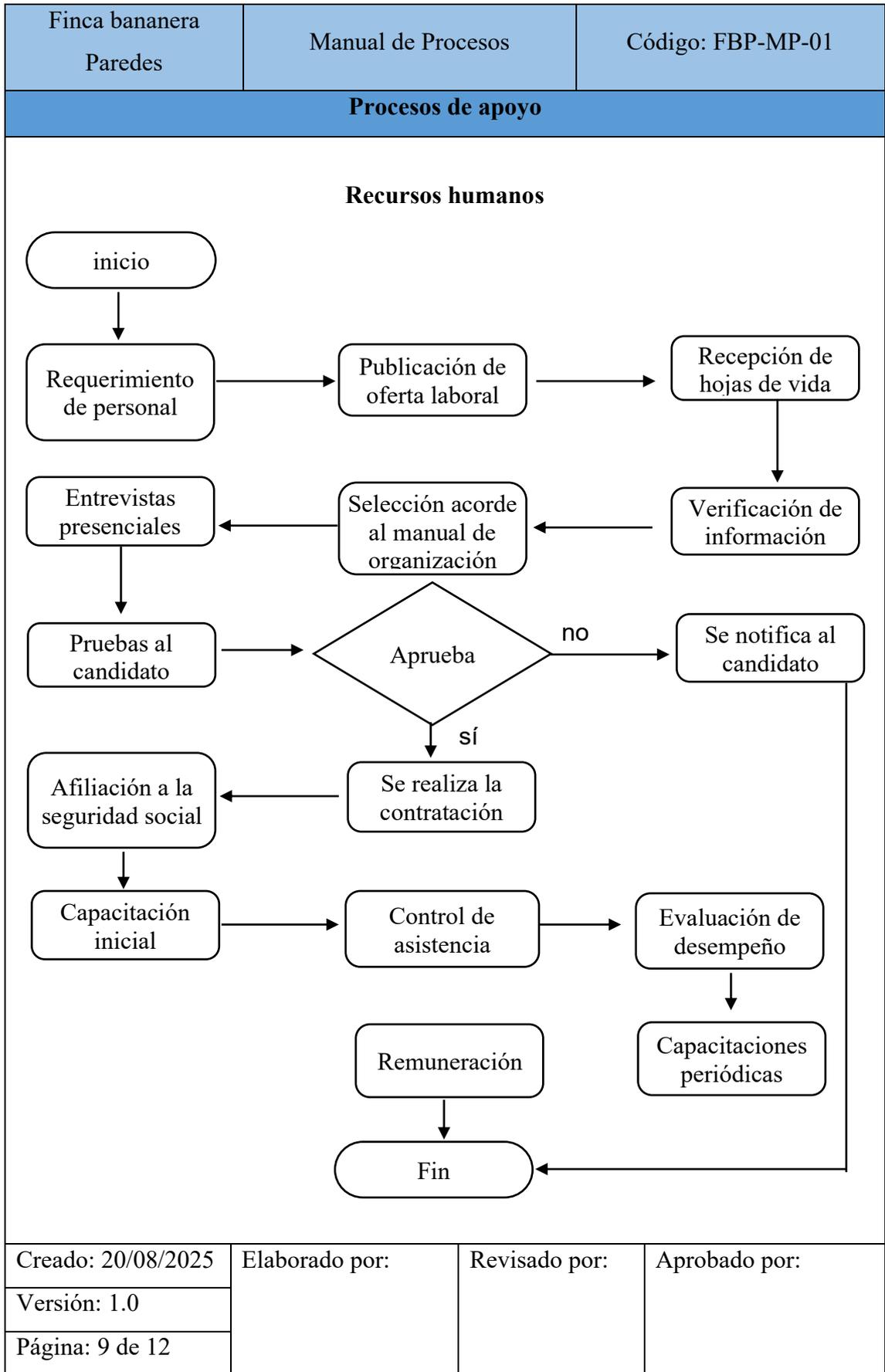
Finca bananera Paredes	Manual de Procesos	Código: FBP-MP-01
---------------------------	--------------------	-------------------

Procesos de apoyo

Compras

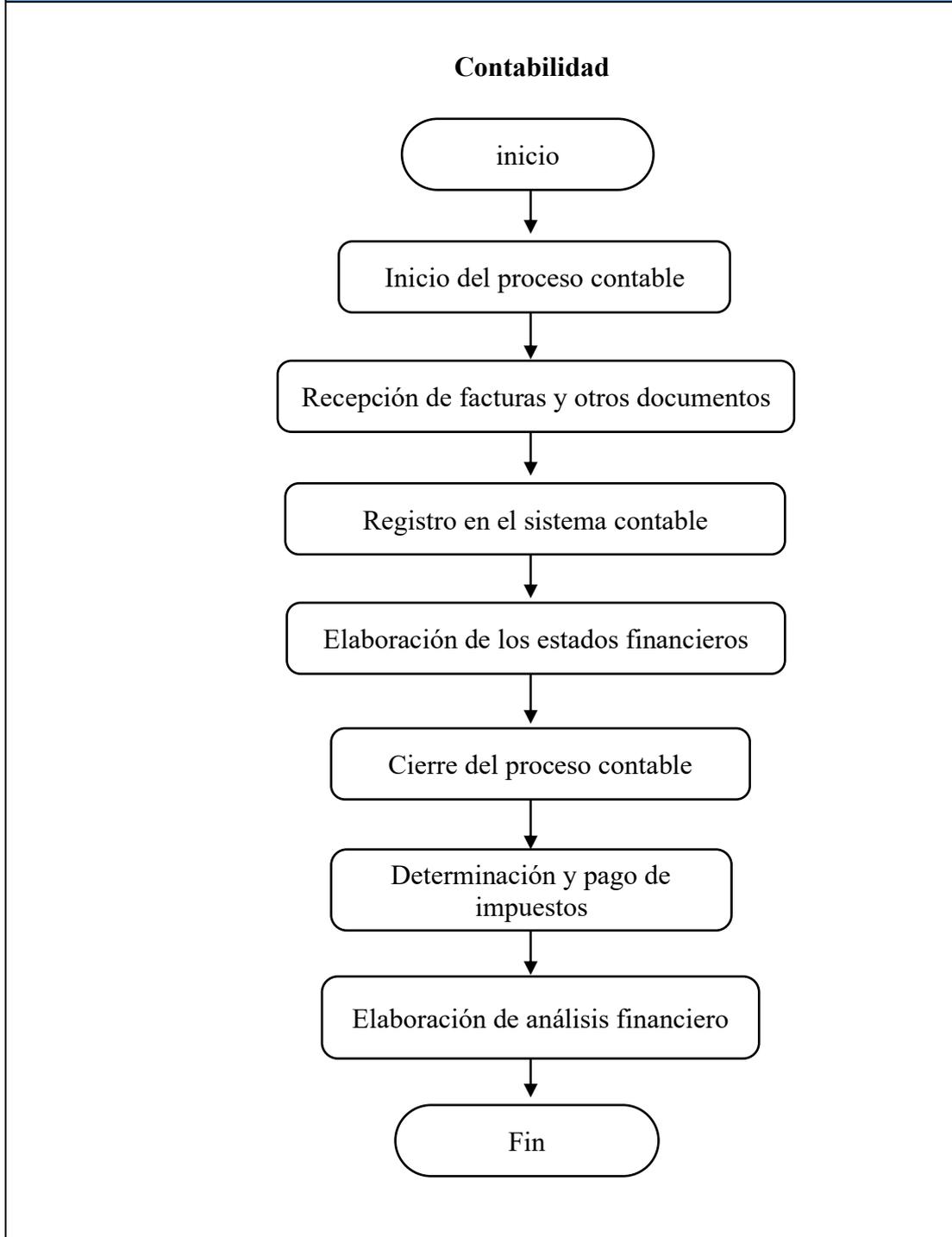


Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 8 de 12			



Finca bananera Paredes	Manual de Procesos	Código: FBP-MP-01
---------------------------	--------------------	-------------------

Procesos de apoyo

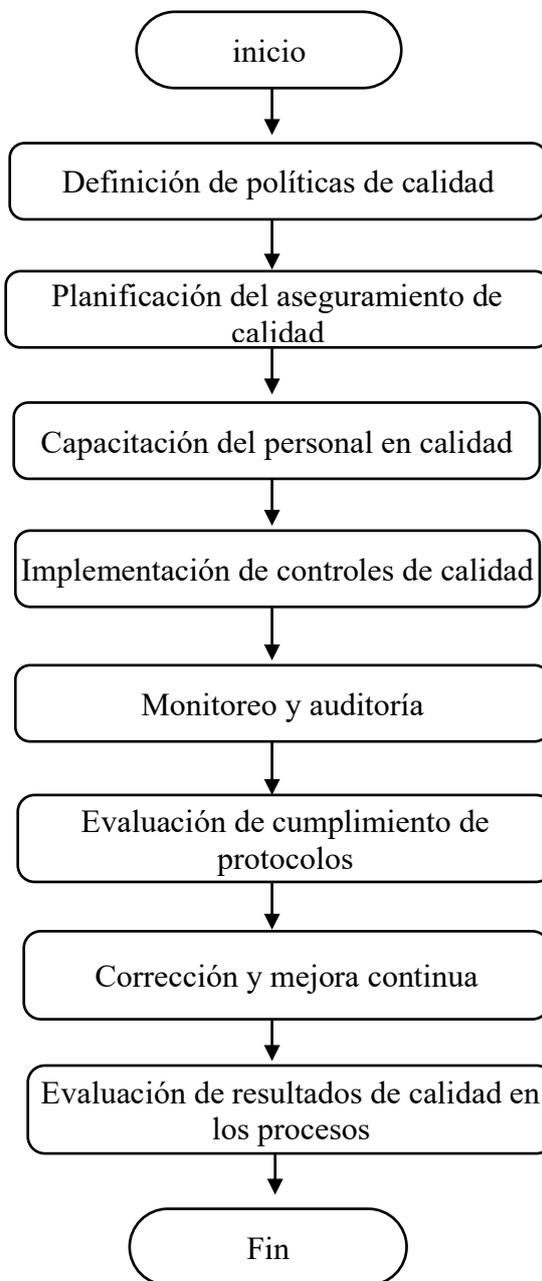


Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 10 de 12			

Finca bananera Paredes	Manual de Procesos	Código: FBP-MP-01
---------------------------	--------------------	-------------------

Procesos de apoyo

Gestión de calidad



Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 11 de 12			

Finca bananera Paredes	Manual de Procesos	Código: FBP-MP-01	
<p>Conclusiones</p> <p>El Manual de procesos es una herramienta que conlleva a la estructuración de los procesos que se realizan en la finca bananera, estableciéndolas de manera clara, lo cual conlleva a que se ejecuten los procedimientos de forma secuencial en las áreas de campo y de empaque, siguiendo procesos de calidad exigidos por las exportadoras.</p> <p>Con los procesos estandarizados que se aplican en la finca bananera se tiene una guía para optimizar los recursos y tiempos, eliminando la duplicidad de funciones, asegurando una gestión que responde a las estrategias planteadas para alcanzar las metas propuestas.</p> <p>El crecimiento sostenible de la finca bananera depende de la integración de los procesos y las personas que los ejecutan, los cuales deben cumplir con las normativas internacionales, asegurando que exista una relación sinérgica entre los trabajadores para el trabajo en equipo.</p>			
Creado: 20/08/2025	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Versión: 1.0			
Página: 12 de 12			

Personas

Los colaboradores son el motor de la finca bananera, son ellos con su esfuerzo y trabajo diario sostienen el modelo de diseño organizacional. Es por ello que la finca debe desarrollar procesos de capacitación y motivación laboral. Se ha identificado tres áreas que agrupan a los trabajadores, que según la cadena de valor se encuentran agrupados en procesos estratégicos, procesos claves o generadores de valor, y procesos de apoyo.

Los colaboradores de la finca requieren de estabilidad laboral, además de recibir capacitaciones que le preparen para el desarrollo de sus actividades, considerando temáticas como formación en buenas prácticas agrícolas y de manufactura, seguridad y salud ocupacional, sostenibilidad, responsabilidad social, normativa legal.

Tabla 7

Programa de capacitación del personal de la finca bananera

Temática	Objetivo	Área laboral	Frecuencia
• Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)	• Garantizar la calidad del banano.	Todo el personal campo y empaque	Semestral
• Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	• Garantizar la higiene y calidad en el proceso de empaque	Personal de empaque	Semestral
• Manejo de Plagas y Enfermedades	• Mejorar el manejo de plaga y enfermedades	Personal de campo	Anual
• Manejo de riego y drenaje	• Optimizar el uso de recursos hídricos	Encargado de riego y drenaje	Anual
• Seguridad y Salud Ocupacional (SSO)	• Prevenir accidentes laborales y enfermedades profesionales	Todo el personal	Anual
• Liderazgo y trabajo en equipo	• Fomentar cohesión de los trabajadores	Todo el personal	Anual

La aplicación de la propuesta metodológica en lo relacionado con las personas se plantea dos acciones fundamentales para el mejoramiento de la productividad de la finca bananera. La primera tiene que ver con las capacitaciones para realizar los

procedimientos de forma adecuada, además se tiene estrategias motivacionales que favorecen la creación de un ambiente laboral positivo, que cohesionen a los trabajadores de la finca bananera.

En las pequeñas fincas bananeras muchos de los trabajadores son polifuncionales en el área de campo, para el cuidado de las plantaciones y sobre todo los racimos de banana en las 25 hectáreas. Mientras que en el área de empaque al estar delimitada en la empacadora los trabajadores no deben recorrer grandes extensiones de territorio, pero demanda de mayor destreza técnica y rapidez en la ejecución de los procesos de empaque.

Tabla 8

Estrategia motivacional para el personal de la finca bananera

Estrategia motivacional	Descripción	Beneficio esperado
<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos económicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagos puntuales y compensaciones por horas extras 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la satisfacción de los trabajadores
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimientos por productividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Premios o bonos por mejorar la eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del rendimiento laboral individual
<ul style="list-style-type: none"> • Programas de bienestar social 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a campañas de salud, programas educativos familiares 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover bienestar personal y retención laboral
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades sociales de integración 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos sociales, deportivos y culturales donde participe la familia de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la cohesión entre colaboradores.

La finca bananera puede establecer incentivos motivacionales que ayude a mejorar las metas de producción, lo cual fomenta un buen ambiente laboral, donde se tiene un entorno organizacional que les permite crecer personal y laboralmente, en una finca que cumple con estándares internacionales.

Estimación de beneficios en caso de aplicar la metodología

Las pequeñas fincas bananeras contarán con un modelo de diseño organizacional, que permite la maximización de la producción, aumentando el rendimiento por hectárea, debido a la reducción de pérdidas por rechazo de productos, disminuyendo el estropeo de la fruta.

Con esta propuesta se logra descentralizar la gestión de la finca bananera, al establecer un direccionamiento estratégico que permite alinear todas las áreas a una visión y misión compartida para guiar a la organización al éxito. Con una estructura organizacional adecuada para su tamaño, se optimiza el uso de los recursos, evitando duplicidades de funciones, lo cual conlleva la oportunidad de reducir las mermas en el proceso productivo.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Como resultado del estudio se ha establecido un marco teórico sobre el diseño organizacional donde se ha explicado que tiene que ver con la departamentalización estableciendo jerarquías que permiten el fortalecimiento de las organizaciones, haciéndolas más competitivas, en ese sentido Richard Daft establece un modelo que se adapta a las organizaciones pequeñas, teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico como aspecto fundamental para clasificar los puestos de trabajo con el fin de mejorar la eficacia y la productividad.

El diagnóstico de la situación actual de la finca bananera ha permitido evidenciar que no se cuenta con una estructura organizacional formalmente establecida, siendo una pequeña finca de 25 hectáreas, tiene 15 trabajadores a tiempo completo y 20 trabajadores eventuales, la administración tiene altos niveles de informalidad e improvisación, además no se tiene una planificación de los procesos administrativos y operativos. Así mismo no se han identificado los procedimientos que se deben realizar en la finca para la producción del banano de exportación, tampoco se ha establecido indicadores de la productividad.

Con el hallazgo encontrado se ha establecido la propuesta de un plan de diseño organizacional bajo el modelo de Daft, adaptado a una pequeña finca productora de banano de exportación, lo cual permite definir la visión, misión y objetivos organizacionales, con tres ejes estratégicos que respondan a las necesidades de la organización, a partir del cual se realiza un manual de organización, funciones y perfiles de cargos que describe de forma clara las responsabilidades de cada puesto de trabajo, planteando un mapa de procesos con su manual de procesos que elimina la duplicidad de funciones, y por último se establece un programa de capacitación y motivación laboral para todos los colaboradores.

Recomendaciones

Al propietario de la finca bananera que implemente la presente propuesta que permitirá delegar la responsabilidad de ciertos procesos a otras personas, las cuales deberán solucionar las dificultades que se presenten, dándole mayor libertad a él de controlar toda la organización.

Establecer los indicadores de gestión productiva con el fin de tener datos que permitan la medición de la eficiencia y productividad por periodos a fin de tomar decisiones para la mejora continúa basadas en la información recogida en los documentos pertinentes.

Cumplir el direccionamiento estratégico mejorando la motivación de los trabajadores, lo cual permitirá elevar el nivel de rendimiento laboral a fin de cumplir con las metas y objetivos organizacionales establecidos.

REFERENCIAS

- Acosta, E., León, A., & Saltos, J. (2022). La innovación administrativa y el desempeño en las empresas bananeras. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 26(116), 18-28. <https://doi.org/10.47460/uct.v26i116.640>
- Adan, J., Munar, L., Romero, G., & Gordillo, A. (2022). Nuevos desafíos de las pequeñas y medianas empresas en tiempos. *Tecnura*, 26(72), 185-508. <https://doi.org/10.14483/22487638.17879>
- AEBE. (2023). *Anuario estadístico*. AEBE. Obtenido de https://ugc.production.linktr.ee/6483fa65-353a-45e1-a998-4b3f652cc6dc_Anuario-Estadistico-2023.pdf
- Aguiar, D. (2020). *Propuesta metodológica para la gestión del aprendizaje organizacional y la productividad en la MIPYME. Caso de estudio: Empresa Nayarita de venta de productos y servicios funerarios. Tesis de Doctorado*. Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Aldea, A. (2021). Influencia del rediseño de los procesos productivos de una empresa de envolturas flexibles basado en la mejora continua. *Industrial Data*, 24(1), 7-22. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.19616>
- Amaru, A. (2019). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo* (Segunda ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Angelshaug, M., Saebi, T., & Foss, N. (2025). Steering managerial attention towards business model innovation: The role of organizational design. *Journal of Business Research*, 198(1). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115477>
- Angueta, J., & Carvajal, J. (2021). *Diseño organizacional y funcional para mejorar la gestión administrativa de la finca agrícola "Margarita" del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi*. Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Arias, I., Guerrero, K., Orozco, W., Castro, G., & Caminos, W. (2023). La gestión del talento humano como un aporte fundamental para el desarrollo de las empresas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 3736-3749. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.867>
- Banco Central del Ecuador. (2025). *Evolución de la balanza comercial de productos. Enero - Diciembre 2025*. Banco Central del Ecuador. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/SectorExterno/ix_ComercioExterior.html

- Barradas, M., Rodríguez, J., & Maya, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 10(28). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6379/637968301002/html/>
- Barranzuela, M., & Díaz, V. (2022). *Análisis del diseño organizacional y propuesta de implementación del área de Gestión del Talento Humano en la StartUp piurana Manzana Verde*. Universidad de Piura.
- Barreno, M. (2019). La Universidad Estatal de Milagro vista desde el enfoque de la teoría clásica de la administración. *Conrado Cienfuegos*, 15(66), 59-64. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000100059&lng=es&nrm=iso>
- Barrientos, J. (2011). *Teoría de la Contingencias aplicada al diseño de las estructuras organizacionales*. Universidad Buenos Aires.
- Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial. Caso: Centro de Educación Inicial Martín Lutero de Quito*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Bernal, C. (2021). *Metodología de la investigación. Cuarta edición*. Editorial Pearson Educación.
- Borda, D. (2015). *Diseño organizacional y diseño de manuales de funciones y procedimientos de Coomproriente para la certificación ISO 9001*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Buitrón, L. (2024). La planificación estratégica en las Mipymes y su impacto en los indicadores de gestión. *Cofin*, 18(1). https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612024000100010&lng=es&tlng=es
- Burgos, J., Ramírez, A., Bonisoli, L., & Campuzano, J. (2023). Ciclo de vida de empresas bananeras familiares y no familiares en Ecuador: Modelo de ecuaciones estructurales. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(3), 332-354. Obtenido de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>
- CEPAL. (2020). *MIPYMES en América Latina, un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento* (Primera ed.). CEPAL.
- Checa, L., Cabrera, X., & Chávarry, P. (2020). Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. *Investigación Valdizana*, 14(4), 188-197. <https://doi.org/10.33554/riv.14.4.746>

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. Décima Edición*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano El nuevo papel de los Recursos Humanos en las organizaciones* (Quinta ed.). McGraw Hill.
- Constans, L. (2018). Organisations et risques psychosociaux : quels rapprochements entre Mintzberg et Gollac ? *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 79(3), 286-287. <https://doi.org/10.1016/j.admp.2018.03.160>
- Corporación Financiera Nacional. (2023). *Ficha sectorial Banano*. CFN. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2023/fichas-sectoriales-1-trimestre/Ficha-Sectorial-Banano.pdf>
- Cortez, G. (2016). *Estructura organizacional para mejorar el desempeño laboral del departamento de talento humano de la bananera "Isabel María" de la ciudad de Baba*. Universidad Regional Autónoma de Los Andes.
- Daft, R. (2019). *Teoría y diseño organizacional. Décima segunda edición*. CENGAGE LEARNING.
- Estela, R., & Sánchez, J. (2023). Gestión por procesos en el diseño organizacional de las instituciones de educación superior públicas. *Revista de estudios políticos y estratégicos*, 11(1), 116-134. Obtenido de <https://revistaepe.utem.cl/wp-content/uploads/sites/7/2024/10/EPE-vol11-n1-art5.pdf>
- FAO. (2023). *Cultivos y productos de ganadería*. Obtenido de <https://www.fao.org/faostat/es/#data/QCL>
- García, J. (2023). *Análisis de diseños organizacionales para entidades sin fines de lucro, Asociaciones productivas agrícolas. Caso de estudio: Asociación de ganaderos Núcleo Autogestionario de Asistencia Técnica de Esmeraldas (N.A.A.T.)*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- García, K. (2021). *Análisis de la estructura organizativa de la empresa Pega Full*. Universidad Politécnica Salesiana.
- García, M., & Morán, J. (2023). Influencia del análisis financiero en la eficiencia operativa del Camposanto Jardines de la Paz. *Pentaciencias*, 5(7), 1-15. <https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v5i7.905>
- Garcías, K., Haro, B., & Resabala, S. (2019). La importancia de un diseño organizacional en las empresas, permite mejorar la eficiencia y ser competitiva. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1, 1-9. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8930064.pdf>

- Gaspar, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del conocimiento*, 6(8), 318-329. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i8>
- González, C., González, J., Byung, S., & Lannelongue, G. (2024). Is supply chain risk mitigation affected by organisational design? The roles of organic structures and cultures. *European Research on Management and Business Economics*, 30(2). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2024.100248>
- Hernández, M. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: Conceptos básicos como marco para la investigación. *Ciencia y Sociedad*, 42(1), 111-124. <https://doi.org/10.22206/cys.2017.v42i1.pp115-128>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación. Séptima edición*. Editorial McGraw Hill.
- Hernández, S., & Martínez, P. (2023). Metodología para la implementación de un manual de procedimientos. *Tlatemoani*, 14(44), 149-162. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9316455.pdf>
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización, conceptos y casos* (11va ed.). Cengage Learning Editores.
- Intriago, F., & Cano, J. (2012). *Diseño organizacional para una empresa bananera en el cantón El Empalme*. Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Obtenido de <https://repositorio.uteq.edu.ec/server/api/core/bitstreams/74a538aa-ca1b-4bec-9267-9242b53fa6a7/content>
- Jaimes, L., Luzardo, M., & Rojas, M. (2018). Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Información Tecnológica*, 29(5), 175-186. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642018000500175>
- Koontz, H., Weirich, H., & Cannice, M. (2022). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. McGraw Hill.
- León, F., Espinoza, M., Carvajal, H., & Quezada, J. (2022). Análisis económico de la producción bananera orgánica y convencional de la Parroquia la Iberia. *Polo del conocimiento*, 7(1), 1404-1420. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i1.3552>

- León, J., Espinosa, M., Carvajal, H., & Quezada, J. (2023). Análisis de la producción y comercialización de banano en la provincia de El Oro en el periodo 2018 - 2022. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 7(1), 7494-7507. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4981
- Manjarrez, N., Muñoz, C., Guerra, K., & Egas, M. (2023). Costos de producción y comercialización en la industria bananera en la zona norte, cantón Quevedo-Ecuador. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), 736-749. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.292>
- Marcó, F., Loguzzo, H., & Fedi, J. (2016). *Introducción a la gestión y administración en las organizaciones* (Segunda ed.). Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Merselab, M. (2025). The Mintzberg model of organisational configurations: An analytical study of the theoretical foundations. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 2(50). [https://doi.org/10.31435/ijite.2\(50\).2025.3321](https://doi.org/10.31435/ijite.2(50).2025.3321)
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *Informe Sector bananero ecuatoriano*. Ministerio de Comercio Exterior. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/06/Informe-sector-bananero-esp%C3%B1ol-04dic17.pdf>
- Murillo, G. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(58), 19-40. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n58a7>
- Naranjo, F. (2022). Gestión administrativa en las pymes del sector comercial en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), 504-513. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000300504&lng=es&tlng=es
- Osorto, N., & Canales, S. (2022). *Diseño de la estructura organizacional y manual de funciones de la empresa Expression Propiedades*. Universidad Tecnológica Centroamericana.
- Padilla, G. (2021). *Desarrollo de la Estructura Organizativa y Manual de Funciones para la Empresa Aspros C.A., ubicada en la ciudad de Quito*. Universidad Central del Ecuador.

- Parrales, H., & Amores, F. (2024). La eficiencia operativa y la productividad en la fabricación del aluminio en el sector metalúrgico del Ecuador. *MQR Investigar*, 8(3), 918-940. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.3.2024.918-940>
- Pineda, V., & Erazo, J. (2021). La estructura organizacional y su relación con los procesos administrativos en instituciones educativas privadas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 37-68. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1272>
- Quevedo, E., Prado, E., Valarezo, C., & Rentería, J. (2024). Análisis de los Beneficios Económicos y Ambientales: Producción de Banano Orgánico. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 8(1), 6696-6709. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10031
- Quinatoa, A. (2023). *Elaboración de estructura organizacional y manual de funciones para el Supermercado "La Yapita", Atuntaqui - Imbabura*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/92300769-5fe3-4179-a727-e9d0cf8a3186/content>
- Quishpe, A. (2023). *Diseño organizacional para la empresa Pato Agro, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Ramírez, G., Magaña, D., & Ojeda, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(20), 189-208. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>
- Rendon, G., Rodríguez, D., Barzola, M., & Haro, A. (2024). Estructura funcional de las agrícolas bananeras en la zona de Quevedo. *Religación revista*, 9(42), 1-14. <https://doi.org/10.46652/rgn.v9i42.1248>
- Robbins, S., Coulter, M., & DeCenzo, D. (2017). *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones. Décima edición*. México: Pearson Educación. ISBN: 978-607-323-962-2.
- Rodríguez, I., González, A., Noy, P., & Pérez, S. (2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. *Ingeniería Industrial*, 33(2), 188-199. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433580010>

- Salinas, J. (2019). La eficacia operativa y su relación con la estrategia empresarial. *Review of global management*, 5(1), 20-27. <https://doi.org/10.19083/rgm.v5i1.1222>
- Saltos, V., Lucas, F., Fienco, B., & Castro, G. (2022). Proceso administrativo: un estudio al crecimiento empresarial de las MIPYMES operadoras turísticas, cantón Puerto López. *Recimundo*, 6(3), 344-354. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(3\).junio.2022.344-354](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(3).junio.2022.344-354)
- Silva, O. (2014). *La estructura organizativa y su incidencia en la evaluación del desempeño laboral por competencias en la empresa "Alta seguridad", de la ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato.
- Sultana, N., Mafizur, M., & Khanam, R. (2022). The effect of the informal sector on sustainable development: Evidence from developing countries. *Business Strategy & Development*, 5(4), 437-451. <https://doi.org/10.1002/bsd2.217>
- Tauro, M. (2021). *Principios de Administración* (Primera ed.). EdiUPSO.
- Ulloa, A., Sánchez, A., & Balcazar, M. (2023). La productividad en la empresa de la industria de la transformación. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 35(1), 236-247. <https://doi.org/10.33975/riuuq.vol35n1.1156>
- Veloz, S., & Loor, L. (2024). *Diagnóstico del comportamiento organizacional y su influencia en la gestión administrativa en las empresas bananeras de la ciudad de Machala*. Universidad Técnica de Machala. Obtenido de https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/22499/1/Trabajo_Titulacion_2470.pdf
- Vera, J. (2023). *Diseño organizacional para el mejoramiento de los niveles de eficiencia en el Supermercado Escobar*. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Vera, R., Zambrano, Z., & García, T. (2016). Manual de procedimientos administrativos de la empresa Apronam S.A. del cantón Chone. *Revista Sinapsis*, 8(1), 1-23.
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038&lng=es&nrm=iso

Zani, C., Denicol, J., & Broyd, T. (2024). Organisation design in megaprojects: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Project Management*, 42(6). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102634>

Anexos

Anexo 1.- Guía para la entrevista al director ejecutivo de la Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador - AEBE

Objetivo: Recoger información primaria sobre la gestión de los pequeños productores de banano del Ecuador, profundizando sobre las deficiencias de las pequeñas fincas productoras.

Instrucciones: Sírvase responder las siguientes preguntas que permitirán conocer ciertos aspectos sobre los procesos que se realizan en las pequeñas fincas bananeras.

1. Desde su experiencia, ¿cuáles son las principales deficiencias administrativas que observa en las fincas bananeras pequeñas?
2. ¿Qué tan frecuente encuentra que estas fincas carecen de una planificación formal para la producción de la fruta?
3. En fincas sin manuales de funciones o procedimientos escritos, ¿qué errores operativos recurrentes se cometen que generan pérdidas económicas?
4. En su criterio, ¿qué limitaciones existen en los procesos de dirección y liderazgo en estas fincas?
5. ¿Qué debilidades percibe en la estructura organizativa de las fincas pequeñas dedicadas al banano?
6. ¿Cómo afectan las deficiencias en la coordinación interna a la productividad?
7. ¿Qué tan importante cree que es el manejo de la comunicación interna para la eficiencia operativa?
8. ¿En qué medida la falta de procesos estandarizados repercute en la calidad del producto?
9. ¿Qué aspectos de la etapa de cosecha y empaquetado considera más críticos para cumplir con los estándares de exportación?
10. ¿Cómo influye la falta de capacitación del personal en los resultados finales de exportación?
11. ¿Qué cambios estructurales o de gestión recomendaría para mejorar la eficiencia en estas fincas?
12. Desde su experiencia, ¿qué elementos de la teoría de Fayol y del modelo de Daft podrían aplicarse de forma efectiva en el contexto de una finca bananera pequeña?

Anexo 2.- Guía para la entrevista al propietario de la finca bananera

Objetivo: Recoger información primaria de parte del propietario de la finca, profundizando sobre las deficiencias de la finca productora.

Instrucciones: Sírvase responder las siguientes preguntas que permitirán conocer ciertos aspectos sobre los procesos que se realizan en la finca bananera.

- 1.- ¿Puede hacer una descripción de la estructura de la finca? ¿Existen áreas para manejar los diferentes procesos?
- 2.- ¿Ha evidenciado dificultades de coordinación entre los equipos de cosecha, empaque, calidad? ¿Cómo esta descoordinación afecta la productividad?
- 3.- ¿Por qué cree que hay mayor rotación de los trabajadores eventuales? ¿Considera que hay impacto negativo en la productividad?
- 4.- Cuando usted se ausenta de la finca ¿Cómo resuelven los trabajadores los problemas que se presentan? ¿Hay autorización para que los jefes de área tomen decisiones?
- 5.- ¿Por qué no ha elaborado protocolos o manuales de procedimientos para que los trabajadores realicen las actividades?
- 6.- ¿Cuáles son las tres causas que usted considera más relevantes, por las que se ha tenido una disminución de la producción en la finca?
- 7.- ¿Cuáles serían las ventajas al implementar una estructura organizacional considerando que desconcentra la toma de decisiones?
- 8.- ¿Cómo evalúa el rendimiento de la finca? ¿Considera que los indicadores de gestión mejorarían la productividad?
- 9.- ¿De qué manera usted cree que una estructura organizacional afectaría la productividad?
- 10.- ¿Qué elementos de diseño organizacional considera que son más críticos para la implementación?

Anexo 3.- Lista de verificación para la observación directa en la finca bananera

Objetivo: Observar y registrar evidencia sobre la aplicación de los principios que rigen la administración y el diseño organizacional de la finca.

Área a observar: Campo, Empacadora, Administrativa.

Ítems	Área	Cumple	No cumple	Observaciones
Las actividades están claramente divididas entre los trabajadores. <i>(División del trabajo)</i>	Todas			
2. Cada trabajador tiene un supervisor directo. <i>(Unidad de mando)</i>	Todas			
3. Hay asignación visible de responsabilidades por puesto. <i>(Autoridad y responsabilidad)</i>	Administración			
4. Existe coordinación entre las personas que intervienen en una misma tarea. <i>(Unidad de dirección)</i>	Campo / Empaque			
5. Se respetan las líneas jerárquicas para comunicar decisiones. <i>(Cadena escalar)</i>	Administración			
6. Las decisiones operativas se toman en el lugar de trabajo sin depender solo del dueño. <i>(Descentralización)</i>	Todas			
7. Existen herramientas o formatos escritos para el desarrollo de procesos. <i>(Formalización)</i>	Administración / Empaque			
8. Las actividades productivas siguen un procedimiento estandarizado. <i>(Orden y procesos definidos)</i>	Empaque / Campo			
9. Se evidencia la existencia de un manual de funciones o instrucciones claras por tarea.	Administración			
10. Se observan actividades improvisadas sin orden ni responsable designado.	Empaque / Campo			
11. Hay rotación frecuente de personal en el proceso observado. <i>(Estabilidad del personal)</i>	Todas			
12. Se observa trabajo colaborativo o apoyo mutuo entre los operarios. <i>(Espíritu de cuerpo)</i>	Empaque / Campo			
13. Hay mecanismos de retroalimentación entre operarios y administración. <i>(Iniciativa / Comunicación)</i>	Administración			
14. La disposición física de los recursos favorece el flujo del trabajo. <i>(Orden funcional)</i>	Empaque / Campo			
15. Se observan cuellos de botella o interrupciones frecuentes en los procesos.	Empaque / Campo			
16. El personal utiliza tiempos muertos sin tareas asignadas.	Empaque / Campo			
17. Existe un cronograma o planificación visible de tareas del día. <i>(Planificación operativa)</i>	Administración / Campo			
18. Hay comunicación vertical efectiva entre niveles jerárquicos. <i>(Comunicación organizacional)</i>	Administración			



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Paredes Carrasco, Luís Ernesto**, con C.C: # 1206952127 autor/a del trabajo de titulación: **Diseño organizacional para una finca productora de banano en la provincia de Los Ríos** previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 2 de **septiembre** de **2025**

f. _____

Nombre: **Paredes Carrasco, Luís Ernesto**

C.C: **1206952127**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Diseño organizacional para una finca productora de banano en la provincia de Los Ríos.		
AUTOR(ES)	Paredes Carrasco, Luis Ernesto		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	PhD. Traverso Holguín Paola Alexandra		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en administración de empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	2 de septiembre del 2025	No. DE PÁGINAS:	108
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración, Organización, Producción		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	diseño organizacional, productividad, finca, banano, estrategias, procesos		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>El diseño organizacional permite a la administración establecer de forma clara una estructura organizacional con las funciones y responsabilidades de cada cargo, con los procesos y procedimientos, que permiten mejorar la capacidad productiva. El objetivo general planteado fue: Proponer un modelo de diseño organizacional para el mejoramiento de la productividad en una finca productora de banano, cantón Baba, provincia Los Ríos. Con una metodología de enfoque cualitativo, utilizando los tipos de investigación: descriptiva, documental, aplicada y propositiva. Aplicando un diseño de investigación acción participativa, utilizando la entrevista y observación, con una población de 35 personas (15 con contrato fijo y 20 eventuales). Los resultados señalaron que la finca no tiene procedimientos estandarizados, no se evidencia planificación del proceso productivo, por lo que, no hay información documental o indicadores que permitan medir la productividad de la finca para la toma de decisiones. La implementación de un modelo de diseño organizacional de Daft, permite organizar las pequeñas fincas a partir de cuatro componentes: Estrategia, estructura, procesos y personas. Alineando la gestión operativa a la estrategia que se persigue en la finca bananera para alcanzar los objetivos organizacionales. Las conclusiones señalan que la finca en la actualidad no tiene una estructura organizacional definida, no se evidenció procesos documentados, ni procedimientos establecidos para que los trabajadores realicen sus actividades, existiendo alto nivel de centralización de decisiones en el propietario, por lo que, un diseño organizacional permite contar con un direccionamiento estratégico a partir del cual se establezca una estructura organizacional, procesos y procedimientos.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-	E-mail: luisparedesc92@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: David Coello Cazar		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			