



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

TEMA:

**Diseño Organizacional en una finca bananera de la provincia de
los Ríos.**

AUTORAS:

Nayely Ruby León Carriel

Sophia Alejandra Sánchez Vera

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de

Licenciado en Administración de Empresas

TUTORA:

Andrea Johanna Rodríguez Bustos

Guayaquil, Ecuador

20 de agosto del 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Nayely León Carriel y Sophia Sánchez Vera**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**.

TUTOR

Rodríguez Bustos Andrea Johanna

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

Guayaquil, a los 20 día del mes de agosto del año 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Nayely León Carriel

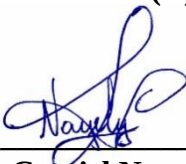
DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Diseño Organizacional en una finca bananera de 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 20 día del mes de agosto del año 2026

AUTOR(A)

f. 
León Carriel Nayely Ruby



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Sophia Alejandra Sánchez Vera

DECLARO QUE:

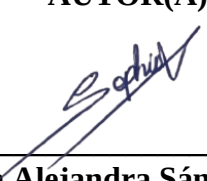
El Trabajo de Titulación, **Diseño Organizacional en una finca bananera de la provincia de los Ríos**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas 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 20 día del mes de agosto del año 2026

AUTOR(A)

f. _____


Sophia Alejandra Sánchez Vera



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

AUTORIZACIÓN

Yo, Nayely Ruby León Carriel

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

Guayaquil, a los 20 días del mes de agosto del año 2026

AUTOR(A)

f. _____

Nayely Ruby León Carriel



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

AUTORIZACIÓN

Yo, Sophia Alejandra Sánchez Vera

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

Guayaquil, a los 20 días del mes de agosto del año 2026

AUTOR(A)

f. _____

Sophia Alejandra Sánchez Vera



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas



Informe de análisis

Compilatio Magister+ | UCSG-EC- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

León_Sánchez

ID : 4f6b26ea32d9abb3db7006bea2d0f754eae00dab



5%

Textos sospechosos

Nombre del fichero : León_Sánchez.txt
Tamaño del archivo original : 10,73 MB
Número de palabras : 20.524

Depositante : Andrea Johanna Rodríguez Bustos
Fecha de depósito : 21 de agosto de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 21 de agosto de 2026

REPORTE COMPILATIO

TUTOR

f. 

Rodríguez Bustos Andrea Johanna

ESTUDIANTES

f. 

(León Carriel Nayely Ruby)

f. 

Sánchez Vera Sophia Alejandra

AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA

Quiero empezar agradeciéndole a **Dios** por sostener mi alma en los momentos más difíciles, por guiarme y darme la fuerza mental y espiritual que muchas veces sentía perder, y principalmente por otorgarme tanta sabiduría durante todo este camino tan difícil.

A mis padres, Silvia y Alberto, a quienes dedico este logro con todo mi corazón. Gracias por acompañarme incondicionalmente en cada etapa, por sus esfuerzos silenciosos, por su amor infinito y, sobre todo, por ser mi hogar al que siempre quiero volver. No olviden que soy un pedacito de ambos y lo que yo soy es gracias a ustedes.

A mis hermanos, Samantha, Samuel y Vivian: ustedes son la fuerza que me impulsa a ser mejor cada día, mis mejores amigos y, por siempre, mis niños.

A mi abuelito Santo, mi estrella más brillante. Aún escucho su risa y guardo la certeza de que nos cuida desde el cielo, sentadito en su silla contemplándonos como solía hacerlo desde el balcón, cuando llenaba la casa y nuestros corazones de pura alegría.

A mi familia, por ser ese pilar constante en mi vida. A cada uno de ellos los llevo siempre presentes, vivos en mi mente y profundamente guardados en mi corazón. De manera muy especial a mi abuelita Rosa, quien, con una fe infinita y el amor más puro, siempre enciende una velita y ora por mí.

A mi compañera de tesis, Nayely León, que más que una simple compañera de clases o de proyecto de titulación, es realmente mi amiga, de las mejores que tengo. Una mujer increíblemente brillante y fuerte.

Expreso mi más profundo agradecimiento a mi tutora de tesis, Andrea Rodríguez, por su firme y constante acompañamiento, su paciencia y su valiosa orientación. De igual manera, quiero agradecer a todos los excelentes profesionales que me acompañaron como docentes a lo largo de la carrera; me llevo valiosas enseñanzas, lecciones de vida y una huella profesional enorme.

Por último, expreso mi más sincera gratitud a todas las personas con las que me crucé durante estos cuatro largos años de formación académica, especialmente a quienes gracias a esta bella etapa puedo llamar amigos, con ustedes compartí todo: desde risas que te hacen doler el estómago hasta ese estrés que te hace temblar un ojo. Gracias por su apoyo y su compañía; espero haber dejado en sus vidas una huella tan significativa como la que ustedes están dejando en la mía.

Quiero decirles que aprendí algo de cada uno, porque al final somos una mezcla de todas las personas que se cruzan en nuestro camino, y me alegra saber que ustedes son parte esencial de quien soy hoy.

- Sophia Alejandra Sánchez Vera

Agradecimiento

Agradezco primero a Dios, por darme fortaleza en los momentos difíciles y permitirme llegar hasta esta etapa tan importante de mi vida. Por estar presente en cada paso que me trajo hasta aquí.

A mis padres, por todo el esfuerzo que han realizado para que pueda cumplir esta meta. Gracias por confiar en mí, porque detrás de cada paso que he dado siempre ha estado su apoyo.

A la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, por ser parte de mi formación profesional. Agradezco también a los docentes que me acompañaron durante la carrera y que contribuyeron a mi crecimiento académico y profesional.

Agradezco a mi tutora de tesis, por su acompañamiento durante todo este proceso, por la paciencia, el tiempo y la disposición para orientarme en cada etapa de la investigación.

Finalmente, agradezco a mi compañera de tesis, por compartir conmigo todo este proceso, por su compromiso, paciencia y apoyo durante cada etapa del trabajo.

- Nayely Ruby León Carriel

Dedicatoria

A mis padres, por ser mi apoyo durante cada etapa de mi vida y por hacer posible que hoy pueda culminar una meta importante de mi formación profesional. Por acompañarme, confiar en mí y enseñarme, con su ejemplo, el valor del esfuerzo y la constancia.

A mi familia, porque detrás de este logro también están su cariño, sus palabras de ánimo y cada pequeño gesto que me ayudó a seguir adelante.

Y, finalmente, a mí misma, por no rendirme. Por todas las horas de trabajo, las dudas, el cansancio y los momentos en los que parecía que faltaba demasiado para llegar hasta aquí.

Con mucho cariño, dedico este logro a quienes caminaron conmigo hasta llegar a este momento.

- Nayely Ruby León Carriel



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. Sopó Montero Gerson, Mgs.

OPONENTE

Tabla de contenidos

Índice de tablas	XVII
Índice de figuras	XVIII
Resumen	XIX
Abstract.....	XX
Introducción.....	2
Antecedentes.....	4
Planteamiento del problema	5
Pregunta de investigación.....	8
Justificación.....	8
Limitaciones	9
Delimitaciones.....	10
Capítulo I: Marco Teórico	13
Marco teórico.....	13
Marco Conceptual.....	19
Gestión organizacional	19
Procesos operativos	19
Distribución de funciones.....	20
Manual de funciones.....	20
Estandarización de procesos.....	20
Comunicación y coordinación interna.....	20
Control financiero.....	20

Indicadores de gestión	21
Eficiencia Organizacional.....	21
Personal fijo y eventual	21
Día de corte.....	21
Banana Cavendish	21
Marco Referencial	21
Antecedentes Investigativos	22
Metodología.....	26
Población	28
Muestra	28
Capítulo 2: Caracterización de la Empresa.....	31
Reseña Histórica	31
Actividad Productiva	32
Estructura del personal	35
Relación comercial	35
Ubicación geográfica.....	36
Presentación de resultados.....	36
Resultados de las entrevistas	37
Resultados de la observación directa.....	45
Diagnóstico de la situación actual	50
Estructura organizacional	50
Procesos administrativos y control financiero.....	51

Evaluación de la coordinación, comunicación y distribución de funciones...	53
Análisis FODA de la finca bananera	55
Capítulo 3: Propuesta de diseño organizacional.....	58
Objetivos de la propuesta	58
Objetivo General.....	58
Objetivos Específicos de la Propuesta.....	58
Direccionamiento estratégico	62
Misión.....	62
Visión	62
Valores organizacionales	64
Estructura organizacional	67
Organigrama	67
Manual de funciones.....	68
Propietario	68
Administrador.....	69
Trabajador fijo	71
Trabajador eventual	72
Estandarización de seguimiento de procesos mediante indicadores de gestión (KPI).....	75
Control financiero.....	78
Registro Semanal de Costos	80
Registro Semanal de Producción e Ingresos	80

Consolidación mensual de la información.....	81
Canales de comunicación Interna	83
Conclusiones.....	86
Recomendaciones	87
Referencias	88
Anexos.....	91
Anexo1	91
Anexo 2	93

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Cargos en el área tina/corte</i>	28
Tabla 2. <i>Funciones del personal fijo de la finca.</i>	29
Tabla 3. <i>Actividades diarias de campo</i>	34
Tabla 4. <i>Planificación, crecimiento y formalización organizacional en la finca</i> 38	
Tabla 5. <i>Gestión Financiera, Control de Costos e Insumos en la finca</i>	41
Tabla 6. <i>Comunicación, Coordinación de Roles y Clima Laboral</i>	44
Tabla 7. <i>Gestión de Procesos Operativos en la finca</i>	46
Tabla 8. <i>Gestión Administrativa y Control</i>	48
Tabla 9. <i>Comunicación y Talento Humano en la finca</i>	49
Tabla 10. <i>Matriz de correspondencia entre el diagnóstico y la propuesta</i>	60
Tabla 11. <i>Políticas organizacionales propuestas</i>	63
Tabla 12. <i>Valores Organizacionales Propuestos</i>	64
Tabla 13. <i>Manual de funciones para el cargo del Propietario</i>	68
Tabla 14. <i>Manual de funciones para el cargo de administrador de la finca</i>	69
Tabla 15. <i>Manual de funciones para el cargo de trabajador fijo</i>	71
Tabla 16. <i>Manual de funciones para el cargo de trabajador eventual</i>	72
Tabla 17. <i>Roles por área en la zona de empaque</i>	73
Tabla 18. <i>Matriz de indicadores de gestión propuestos</i>	76
Tabla 19. <i>Rubros considerados para el control de costos</i>	79
Tabla 20. <i>Formato de Registro Semanal de Costos</i>	80
Tabla 21. <i>Formato propuesto para el registro semanal de producción e ingresos</i>	81
Tabla 22. <i>Consolidado mensual de costos, producción e ingresos</i>	81
Tabla 23. <i>Tabla de seguimiento sugerida</i>	84

Índice de figuras

Figura 1. <i>Árbol de Problemas</i>	7
Figura 2. <i>Flujo de proceso operativo de la finca el día de corte</i>	32
Figura 3. <i>Organigrama Propuesto</i>	67

Resumen

La presente investigación analiza la gestión administrativa y operativa de una finca bananera ubicada en la provincia de Los Ríos. La finca ha desarrollado sus actividades principalmente a partir de la experiencia del propietario y del personal, manteniendo una estructura poco formalizada y con escasos mecanismos para el seguimiento de sus procesos. El estudio tuvo como objetivo diseñar una propuesta de diseño organizacional que contribuya al fortalecimiento de los procesos administrativos y operativos. Para conocer la situación actual se aplicaron entrevistas y observación directa, lo que permitió identificar aspectos relacionados con la estructura organizacional, la distribución de funciones, la comunicación interna, el control financiero y el seguimiento de las actividades. A partir de los resultados obtenidos, se desarrolló una propuesta que incluye direccionamiento estratégico, estructura organizacional, manual de funciones, indicadores de gestión, control financiero y mecanismos de comunicación interna, considerando las características y la forma de trabajo de la finca.

Palabras clave: gestión organizacional, procesos administrativos, procesos operativos, finca bananera, diseño organizacional.

Abstract

This research examines the administrative and operational management of a banana farm located in Los Ríos province. The farm has developed its activities mainly through the experience of the owner, administrator, and workers, while several aspects of its management remain informal. The study aimed to design an organizational management proposal focused on strengthening its administrative and operational processes. Information was collected through interviews and direct observation, which made it possible to review the organizational structure, distribution of responsibilities, internal communication, financial control, and monitoring of activities. Based on the findings, a proposal was developed that includes strategic direction, an organizational structure, a job functions manual, management indicators, financial control tools, and internal communication mechanisms adapted to the way the farm currently operates.

Key words: organizational management, administrative processes, operational processes, banana farm, organizational design.

Introducción

La actividad bananera constituye uno de los pilares de la economía ecuatoriana y, en particular, de provincias como Los Ríos, que en 2024 concentró aproximadamente el 39,8% de la producción nacional de banano, posicionándose como la principal zona productora del país (INEC, 2025). Gran parte de esa producción recae en fincas de carácter familiar que han crecido a lo largo del tiempo casi siempre al ritmo de la demanda y no necesariamente al ritmo de su propia organización interna. Es justamente en ese desajuste entre el crecimiento productivo y la madurez administrativa donde se ubica el problema que da origen al presente trabajo, la finca bananera, ubicada en dicha provincia, ha extendido sus cultivos y aumentado su capacidad de producción sin que ese proceso este acompañado de un fortalecimiento equivalente en sus prácticas administrativas y operativas.

La gestión de la finca bananera se ha sustentado en el conocimiento empírico de su propietario y administradores. Si bien esta operatividad informal permitió sostener la actividad, el crecimiento actual de la unidad productiva evidencia serias limitaciones como la falta de controles financieros por cada caja comercializada que impide determinar el margen real de utilidad, mientras que la ausencia de procesos estandarizados genera variabilidad operativa y errores repetitivos que afectan su competitividad en el mercado.

Esta problemática no es aislada ya que se han identificado con antecedentes documentados que, en zonas de la provincia, tales como Quevedo y La Maná presentan este tipo de dinámica en el sector agrícola, caracterizada por estructuras informales y la carencia de manuales de funciones o procesos estandarizados. Ante este escenario, este el proyecto plantea un diagnóstico estructurado a través de una metodología cualitativa de alcance descriptivo, documental y aplicado, empleando entrevistas y observación directa. Sustentado en enfoques clásicos y contemporáneos de la administración (Fayol,

Chiavenato, Robbins, Mintzberg y Daft), el estudio busca fundamentar una propuesta de diseño organizacional realista que no solo optimice los procesos de la finca, sino que sirva como referente para otras pequeñas y medianas fincas bananeras de la provincia de Los Ríos.

Antecedentes

La bananicultura ecuatoriana se sostiene sobre una base productiva fuertemente atomizada, del total de productores registrados en el país, alrededor del 80% maneja fincas de hasta 20 hectáreas, una estructura minifundista que convive con un reducido grupo de grandes productores que concentra la mayor parte de la superficie cultivada (Llanos Encalada et al., 2026). Esta misma investigación, basada en un modelo econométrico aplicado a productores de Los Ríos, Guayas y El Oro, encontró que el tamaño reducido de la unidad productiva reduce significativamente la probabilidad de alcanzar buenos niveles de productividad, lo que evidencia que el problema no es solo de escala sino también de capacidad de gestión. En la misma línea, el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2017) señala que buena parte de las fincas pequeñas y medianas del sector operan bajo prácticas empíricas, con debilidades en planificación, registro, control de inventarios y gestión del personal, lo que repercute directamente en la eficiencia productiva y en el cumplimiento de los estándares exigidos para la exportación.

Según Acosta & León (2022, pág. 19), “la provincia de Los Ríos es considerada como la tercera zona geográfica de producción de banano en Ecuador con una superficie cosechada de 53,220 hectáreas y una producción de 2,495,731 toneladas en el año 2020”. Ese posicionamiento se ha acentuado en los años siguientes, hasta convertir a la provincia en la principal zona productora del país (INEC, 2025), como se detalla en la Justificación. Llanos Encalada et al. (2026) confirman esta tendencia al encontrar que, de las tres provincias bananeras analizadas, Los Ríos presenta los mayores niveles de productividad por hectárea, lo cual, sin un acompañamiento equivalente en la gestión interna de las fincas, puede derivar en un crecimiento productivo desordenado más que en una mejora sostenida de la eficiencia.

A nivel de finca, estudios recientes confirman que las debilidades administrativas señaladas a nivel macro y provincial también se manifiestan a escala micro, en unidades productivas concretas. En el cantón Baba, por ejemplo, se identificó que una finca de origen familiar operaba bajo una administración empírica y centralizada, sin estructura organizacional formal ni indicadores de gestión (Paredes Carrasco, 2025). De manera similar, en la finca agrícola “Margarita”, ubicada en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, se constató una desorganización operativa derivada de la falta de un direccionamiento estratégico definido y de un manual de funciones, lo que generaba duplicidad de tareas y una comunicación predominantemente informal (Carvajal Enríquez & Angueta Rivera, 2021).

En ese sentido, la propuesta de estructura organizacional que se busca diseñar en este trabajo no solo responde a una necesidad puntual de la finca, sino que se inserta en una problemática más amplia y documentada, lo que refuerza la pertinencia de abordarla desde un enfoque teóricamente fundamentado y metodológicamente riguroso.

Planteamiento del problema

La finca bananera trabaja con una estructura organizacional poco formalizada, donde las funciones y responsabilidades se han establecido principalmente a partir de la experiencia y de las actividades que se realizan diariamente. Aunque esta forma de organización ha permitido que la finca mantenga sus operaciones, no existen lineamientos documentados que definan claramente las funciones del personal, la forma en que se comunica la información y el control de las actividades administrativas y operativas.

En cuanto al manejo financiero, se lleva un control general de los ingresos y gastos de la finca, pero esta información no se analiza de manera periódica en relación con la producción obtenida. Por esta razón, no se conoce con precisión el margen que se obtiene

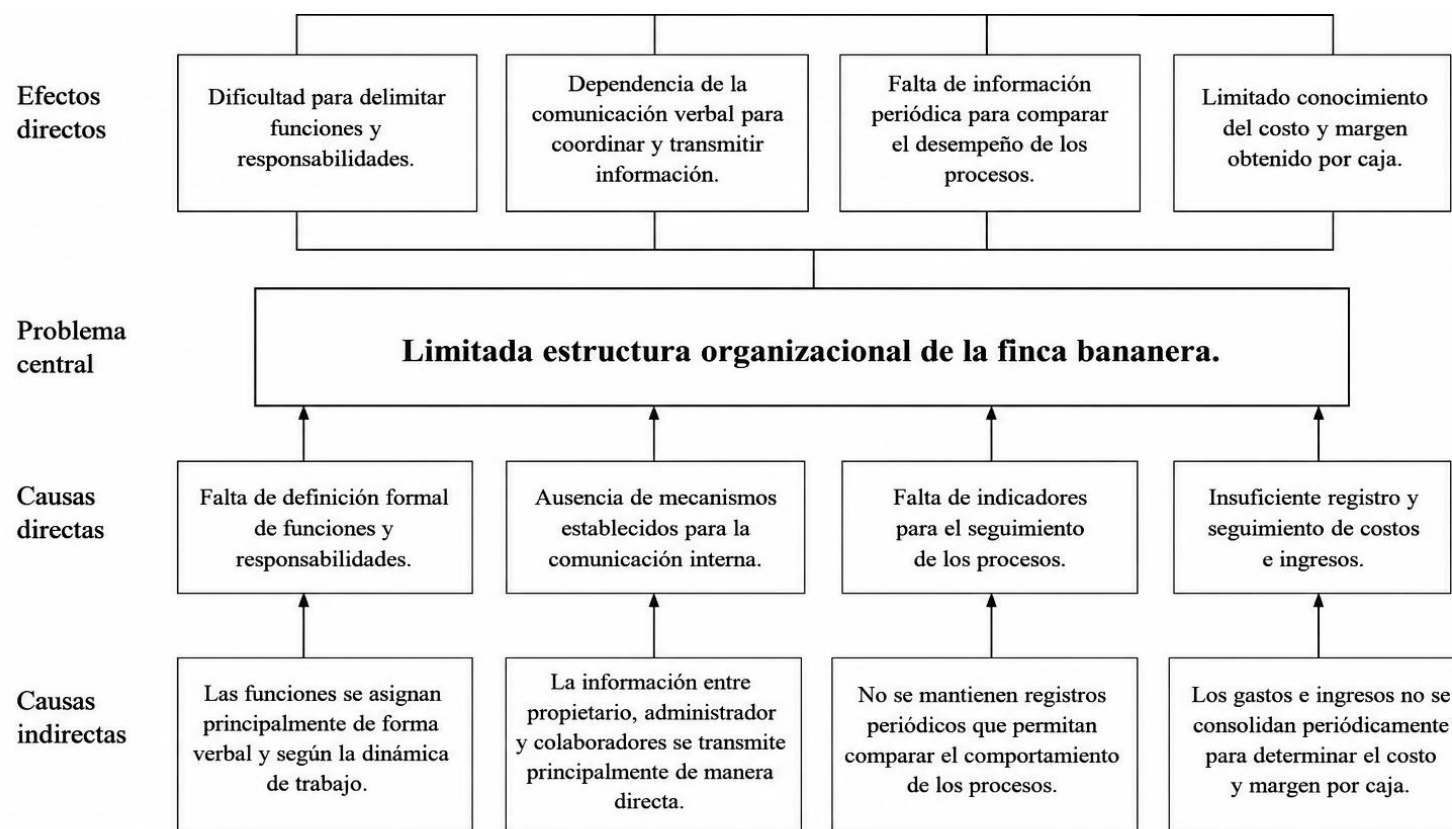
por caja, información que sería útil para llevar un mayor control de los resultados de la finca.

Esta situación es reconocida por los propios actores de la finca. El administrador señala que la planificación operativa "no tiene un esquema anual o mensual formalizado" y que la asignación de funciones se realiza de manera verbal al inicio de cada jornada, sin que exista una hoja de funciones escrita. En la misma línea, el propietario admite que, si bien confía en la experiencia acumulada, "es hora de dar el siguiente paso y ser más productivos", reconociendo la necesidad de incorporar herramientas de planificación que hoy no existen. Estos testimonios confirman, desde la perspectiva de quienes ejecutan y dirigen las actividades diarias, que las limitaciones identificadas no son percepciones externas sino condiciones reales de funcionamiento de la finca.

A continuación, se presentan estas limitaciones de manera gráfica por medio de un diagrama de árbol de problemas:

Figura 1.

Árbol de Problemas



Nota. Elaboración en base a información preliminar de la finca.

La finca bananera presenta diversas dificultades en su gestión organizacional, reflejadas en una débil estructura administrativa, procesos operativos poco estandarizados y un control limitado sobre la planificación, los costos y la coordinación interna. Estas debilidades afectan la eficiencia del trabajo diario y la capacidad de la empresa para tomar decisiones oportunas basadas en información confiable. Aunque la finca cuenta con experiencia empírica en el manejo del cultivo, la ausencia de herramientas formales de gestión, roles claramente definidos e indicadores de desempeño limita su competitividad frente a las exigencias del sector bananero.

Por consiguiente, la finca requiere un diseño organizacional que ordene su estructura, sus funciones y sus mecanismos de control, y que sirva como base para una gestión organizacional más consistente en el tiempo. Es decir, el diseño constituye el punto de partida: sin una estructura definida, cualquier intento de gestión seguirá dependiendo de la experiencia individual del propietario y del administrador, tal como ocurre actualmente. Con este diseño, la finca podrá medir el desempeño de sus procesos de producción, reducir la probabilidad de fallos y avanzar hacia los resultados esperados en sus procesos operativos.

Pregunta de investigación

¿Cómo puede una propuesta de estructura organizacional contribuir al fortalecimiento de los procesos administrativos y operativos de una finca bananera en la provincia de Los Ríos?

Justificación

La presente investigación se fundamenta en la necesidad presente de un nuevo sistema de gestión empresarial para una organización que como muchas más del sector se maneja de forma familiar y tradicional. Que si bien, ha tenido un crecimiento continuo

durante los últimos años, se considera necesario realizarle una evaluación situacional y como consiguiente diseñar un plan organizacional que vaya acorde a su actual expansión.

La provincia de Los Ríos tiene una participación importante en la producción bananera del Ecuador. En 2024 concentró aproximadamente el 39,8 % de la producción nacional de banano, ubicándose como la principal provincia productora del país (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2025). Este dato permite reconocer la importancia que tiene esta actividad en la provincia y, a su vez, la necesidad de fortalecer la gestión de las fincas que forman parte del sector. En este contexto, resulta pertinente plantear propuestas organizacionales que respondan a las características y necesidades de este tipo de unidades productivas.

Un adecuado diseño organizacional permite que las empresas sean más sostenibles en el tiempo, lo que se traduce en la generación continua de utilidades y en la mejora del rendimiento organizacional (Arosti 2025). En la misma línea, Chiavenato (2019), sostiene que la manera en que una empresa organiza sus recursos, procesos y personas incide directamente en su capacidad de alcanzar los objetivos planteados, incluida la toma de decisiones diarias. Para una finca que, como en este caso, ha sostenido su crecimiento casi exclusivamente sobre la experiencia del propietario y del administrador, ambos planteamientos refuerzan la pertinencia de diseñar una estructura organizacional formal antes de que la expansión reciente en superficie cultivada agrave las limitaciones administrativas ya identificadas.

Limitaciones

El presente apartado se fue desarrollando a la par del trabajo, ya que estas limitaciones se fueron presentando a medida que se fue avanzando con la investigación.

Para empezar, si se hace una revisión de todo el trabajo, desde el título se puede observar que no se han mencionado nombres, esto debido a que por confidencialidad de

la información y seguridad de la organización se ha mantenido a la finca en el anonimato, mencionando únicamente su ubicación y otros datos relevantes para la investigación. Esto por petición del propietario, lo cual si se considera un limitante en cuanto a la presentación detallada de información de la finca de estudio en el presente proyecto.

Otro limitante que se contempla es la falta de acceso a registros históricos, ya que, al ser una organización en crecimiento relativamente reciente y familiar, estos datos aún no son guardados en algún sistema o software. Así mismo, debido al carácter empírico existe una escasez de manuales y registros.

Una limitación que se tuvo durante la recolección de la información se llevó a cabo durante la toma de instrumentos de observación y las entrevistas. Debido a que, el personal transitorio solo acude a la finca durante el día de “corte” que se lleva a cabo una vez por semana y así mismo, por la falta de disponibilidad del propietario, se tuvo cierta dificultad para poderle hacer la entrevista.

Delimitaciones

A diferencia de las limitaciones, que son problemas que el investigador aborda tras la finalización de un estudio y que no puede controlar, las delimitaciones son lo que un investigador incluye y excluye para hacer que un proyecto sea manejable y centrado en la pregunta de investigación (Coker, 2022, págs. 141-159).

Para el presente estudio se identificaron diferencias delimitaciones que se dividen en 3 ejes:

- Delimitación de espacios o geográfica: El estudio se realiza netamente en la superficie que produce y procesa el banano, desde el área de los cultivos hasta la empacadora. Ya que, se tiene conocimiento sobre el manejo de

otro producto que tiene un peso importante para la organización, pero este no se encuentra contemplado para la presente investigación.

- Delimitación temporal: El periodo de investigación, recolección de datos y diagnóstico solo comprende de 3 a 4 meses del 2026, que parten desde el mes de mayo.
- Delimitación Poblacional: La investigación involucra exclusivamente al personal, tanto el fijo como el eventual. Así mismo, al propietario de la finca bananera. Externos que puedan estar presentes, como lo pueden ser Ingenieros u otros se pueden tomar en cuenta, pero no cambian la dirección del trabajo.

Objetivos

1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de diseño organizacional que fortalezca los procesos administrativos y operativos de una finca bananera de la provincia de Los Ríos, con el fin de mejorar su eficiencia, control interno y desempeño productivo.

2 Objetivos Específicos

- Fundamentar teórica y metodológicamente la investigación mediante la revisión de conceptos y enfoques relacionados con el tema.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa de la finca bananera en cuanto a su estructura organizacional y a la gestión de los procesos administrativos y productivos, utilizando como técnicas de recolección de información la entrevista y la observación directa.
- Diseñar una propuesta de diseño organizacional integral a partir de los resultados del diagnóstico, que incorpore herramientas para la definición de funciones, el seguimiento de los procesos, el control financiero y la comunicación interna.

Capítulo I: Marco Teórico

En esta sección se presenta el marco teórico que tiene como propósito establecer los fundamentos conceptuales y teóricos que sustentan la propuesta de diseño organizacional para la finca bananera. Para ello, se recurre a autores y corrientes de pensamiento administrativo de amplio reconocimiento académico.

Marco teórico

A continuación, se presenta la matriz del marco teórico, organizada en tres columnas: el autor o la referencia bibliográfica, el nombre de la teoría o enfoque correspondiente, y el concepto o aporte teórico principal que cada fuente ofrece al presente estudio.

Autor / Referencia	Nombre de la Teoría	Concepto o Aporte Teórico Principal
Robbins, S. P. y Coulter, M. (2022).	Proceso Administrativo	La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de otras personas de manera eficiente y eficaz, a través de cuatro funciones fundamentales: planificación, organización, dirección y control. Estas funciones permiten a las organizaciones alcanzar sus objetivos mediante el uso racional de los recursos disponibles y la adaptación constante al entorno.

Daft, R. L. (2021).	Diseño Organizacional y Teoría de la Organización	El diseño organizacional es el proceso mediante el cual los gerentes seleccionan y gestionan distintos aspectos de la estructura y la cultura organizacional, de modo que la empresa pueda controlar las actividades necesarias para lograr sus metas. Daft señala que el diseño organizacional debe adaptarse a las características de cada empresa, considerando aspectos como su tamaño, tecnología, entorno y estrategia. También plantea elementos como la formalización, el nivel de centralización y la coordinación de las actividades, los cuales influyen en la manera en que se organiza y funciona una empresa.
(Chiavenato, 2019).	Teoría General de la Administración y Gestión Organizacional	Chiavenato entiende la gestión organizacional como la forma en que una empresa organiza sus recursos, procesos y personas para alcanzar sus objetivos. Dentro de esta gestión, la toma de decisiones ocupa un papel importante, tanto en las actividades diarias como en aquellas relacionadas con la dirección general de la organización.

Mintzberg, H. (2020).	Configuraciones Estructurales de las Organizaciones	Mintzberg identifica diferentes formas de estructura organizacional, entre ellas la estructura simple. Esta suele encontrarse en organizaciones pequeñas, donde existe poca formalización y las principales decisiones se concentran en el propietario o gerente. Esta característica permite relacionar su enfoque con la forma de organización observada en pequeñas empresas familiares.
Fayol, H. (1916).	Teoría Clásica de la Administración	Fayol estableció que administrar implica prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Identificó catorce principios generales de la administración, (entre ellos la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando y la jerarquía) que constituyen la base conceptual para diseñar estructuras organizacionales funcionales y eficientes. Su aporte es fundamental para comprender la necesidad de una gestión formal en cualquier organización productiva.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2020).	Administración como Proceso de Diseño y Mantenimiento del Entorno Organizacional	Koontz, Weihrich y Cannice señalan que administrar implica organizar las condiciones necesarias para que las personas puedan trabajar en conjunto y alcanzar los objetivos establecidos. Dentro de este proceso destacan aspectos como el liderazgo, la toma de decisiones y la gestión del personal.
Porter, M. E. (2020).	Ventaja Competitiva y Cadena de Valor	Porter explica que las actividades que se realizan dentro de una empresa pueden generar valor y aportar a su posición frente a otras organizaciones. En su cadena de valor diferencia las actividades relacionadas directamente con la producción y comercialización de aquellas que sirven de apoyo, como la infraestructura, el talento humano y la tecnología.
Gutiérrez Pulido, H. y De la Vara Salazar, R. (2021).	Gestión por Procesos y Mejora Continua	Gutiérrez Pulido y De la Vara plantean que la gestión por procesos ayuda a organizar y documentar las actividades de una empresa. También permite establecer indicadores para revisar

		los resultados obtenidos y detectar variaciones en la forma en que se realizan las tareas.
ISO 9001:2015 – International Organization for Standardization.	Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos	La norma ISO 9001:2015 establece que las organizaciones deben identificar, documentar y gestionar sus procesos como un sistema coherente orientado a la generación de valor para el cliente. Su enfoque basado en procesos promueve el pensamiento basado en riesgos, la mejora continua y el control sistemático de las actividades, lo cual resulta aplicable tanto en los procesos administrativos (registro, planificación, control financiero) como en los procesos operativos (siembra, mantenimiento, cosecha y transporte) de una finca bananera.
Anthony, R. N. y Govindarajan, V. (2020).	Sistemas de Control de Gestión	El control interno constituye un componente esencial de la gestión organizacional. Los autores señalan que los sistemas de control de gestión permiten supervisar el cumplimiento de actividades, evaluar el desempeño de las unidades organizacionales y reducir los riesgos operativos y financieros. En el sector bananero, un control interno deficiente se traduce en desconocimiento de los costos reales de producción,

		dificultades para medir la rentabilidad por caja y limitaciones para la toma de decisiones informadas.
--	--	--

Marco Conceptual

El marco conceptual reúne los principales conceptos relacionados con la presente investigación, permitiendo comprender los elementos que intervienen en la gestión organizacional de la finca bananera.

Gestión organizacional

Comprende la coordinación de personas, recursos y procesos para alcanzar los objetivos establecidos por una empresa. En la finca, este concepto se relaciona con la necesidad de formalizar prácticas que actualmente dependen principalmente de la experiencia del propietario y del administrador (Stephen et al.,2024).

Procesos administrativos

Los procesos administrativos comprenden las actividades de planificación, organización, dirección y control necesarias para el funcionamiento de la finca. Incluyen la programación de las labores, la asignación del personal, el registro de la producción, el control de los costos y la toma de decisiones.

Procesos operativos

Los procesos operativos son las actividades directamente relacionadas con la producción del banano. En la finca incluyen el deshije, deshoje, deschante, enfunde, apuntalamiento, riego, fertilización, corte, traslado y empaque de la fruta. Estas labores forman una secuencia productiva cuyo resultado depende de la coordinación del personal y del cumplimiento de los estándares exigidos por la empresa exportadora.

Distribución de funciones

La distribución de funciones permite establecer qué actividades corresponden a cada trabajador dentro de la organización. En la finca este aspecto debe considerar que, durante el día de corte, cinco trabajadores fijos de campo cambian temporalmente de función y participan como destallador, arrumadores y virador.

Manual de funciones

El manual de funciones reúne por escrito las principales responsabilidades y actividades correspondientes a cada cargo. Su uso permite que las funciones no dependan únicamente de las instrucciones verbales o del conocimiento adquirido con la experiencia.

Estandarización de procesos

La estandarización de procesos busca establecer criterios que permitan dar seguimiento a la forma en que se desarrollan las actividades. En esta investigación se relaciona principalmente con el uso de registros e indicadores que permitan revisar los resultados de los procesos administrativos y operativos de la finca.

Comunicación y coordinación interna

La comunicación interna corresponde al intercambio de información entre las personas que forman parte de la organización. La coordinación se relaciona con la manera en que esas personas organizan sus actividades para cumplir un mismo objetivo (International Labour Organization, 2022).

Control financiero

En esta investigación, el control financiero se relaciona con el registro de los costos, la producción y los ingresos de la finca, información necesaria para conocer el costo y el margen obtenido por cada caja comercializada.

Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión permiten revisar los resultados obtenidos en determinadas actividades y compararlos entre períodos. En la finca se proponen como una herramienta de seguimiento para contar con información adicional al momento de revisar el desempeño de los procesos.

Eficiencia Organizacional

En el contexto de la finca, se refleja en el cumplimiento del volumen semanal de producción, la reducción de errores, el control de costos y la coordinación efectiva de los trabajadores.

Personal fijo y eventual

El personal fijo está conformado por los trabajadores que desarrollan permanentemente las labores administrativas y de mantenimiento del cultivo. El personal eventual participa específicamente durante el día de corte y está integrado por el carruchero y los colaboradores del área de empaque.

Día de corte

El día de corte corresponde a la jornada que se da un solo día a la semana en la que se realiza la cosecha, el traslado y el empaque del banano destinado a la exportación.

Banana Cavendish

El banano Cavendish pertenece al grupo triploide AAA y constituye el subgrupo predominante en el comercio internacional de banano. Su producción para exportación requiere prácticas adecuadas durante la cosecha, el empaque y el transporte para conservar la calidad e inocuidad de la fruta (FAO, s. f.).

Marco Referencial

En esta sección se presentan los antecedentes investigativos en los que se desenvuelven temas similares al que se describe en el presente proyecto. Las

investigaciones presentadas son de fuentes académicas o repositorios propios de la universidad.

Antecedentes Investigativos

Para sustentar esta propuesta se revisaron cinco trabajos de titulación de universidades ecuatorianas que abordan, desde distintos sectores y escalas, el mismo problema de fondo: organizaciones que operan sin una estructura administrativa formal. A continuación, se presenta cada caso, con su contexto, su forma de abordar el problema y lo que sus autores encontraron y propusieron.

Proyecto 1. “Diseño organizacional para una finca productora de banano en la provincia de Los Ríos”

Esta investigación se llevó a cabo en una finca bananera de origen familiar ubicada en el cantón Baba, una unidad productiva de 25 hectáreas que genera en promedio 1,400 cajas semanales para exportación y que emplea a 35 personas 15 con contrato fijo y 20 de manera eventual. El estudio encontró que la administración de la finca dependía en gran parte del propietario y que no existían procedimientos documentados ni indicadores para revisar su gestión. La información fue obtenida mediante entrevistas y observación directa. A partir de los resultados, Paredes (2025), planteó una propuesta de diseño organizacional basada en el enfoque de Richard Daft, incorporando direccionamiento estratégico, definición de cargos, manuales de funciones y mapas de procesos

Proyecto 2. “Modelo de gestión para mejorar los procesos administrativos y operativos de la empresa bananera "PAREDESA S.A.”

Paredesa S.A., empresa bananera del cantón Baba dedicada a la producción de banano Cavendish, presentaba una serie de falencias en la estructura y gestión de sus procesos que motivaron el diseño de un modelo administrativo orientado a optimizar las fases de corte y empaque. Para ello se combinaron técnicas de observación, encuestas y

entrevistas aplicadas a 40 empleados, bajo un enfoque mixto y un diseño descriptivo transversal, complementadas con herramientas analíticas como los diagramas de Pareto e Ishikawa para priorizar las falencias detectadas. El análisis arrojó un dato revelador: apenas el 20% de las actividades operativas entre ellas la cosecha, el traslado y la selección concentraba el 80% de los efectos negativos sobre la productividad, a lo que se sumaban deficiencias importantes en el liderazgo y en la comunicación organizacional. La propuesta de mejora resultante no solo fue viable desde el punto de vista financiero, con una Tasa Interna de Retorno del 61%, sino que permitió elevar el ratio de producción de 1.0 a 1.2 y, con ello, maximizar los ingresos anuales de la organización (Paredes Mendoza, 2017).

Proyecto 3. “Diseño organizacional y funcional para mejorar la gestión administrativa de la finca agrícola “margarita” del cantón la maná provincia de Cotopaxi”

Con 20 años de trayectoria, la Finca Agrícola “Margarita”, ubicada en el recinto Tres Coronas del cantón La Maná (Cotopaxi), cultiva 25 hectáreas de banano de exportación y emplea a 69 personas. La investigación sobre la finca agrícola “Margarita” se desarrolló mediante un estudio descriptivo y bibliográfico, apoyado en encuestas al personal, entrevistas a los propietarios y un análisis FODA. Los resultados mostraron que la finca no contaba con misión, visión ni políticas establecidas. Tampoco disponía de un organigrama o manual de funciones, situación que ocasionaba repetición de tareas y hacía que gran parte de la comunicación se realizara de manera verbal. Frente a ello, Carvajal Enríquez & Angueta Rivera (2021) plantearon un modelo funcional que incluyó un mapa de procesos, un organigrama vertical y un manual descriptivo para 33 cargos distintos,

estimando que su implementación generaría una mejora del 30% en la eficiencia de las funciones de planificación, organización, dirección y control de la empresa.

Proyecto 4. “Estructura funcional de las agrícolas bananeras en la zona de Quevedo”

En Quevedo, el cantón con mayor producción bananera del Ecuador, la informalidad y la falta de organización técnica son problemas recurrentes en las plantaciones de la zona. El estudio realizado en la zona de Quevedo tuvo como propósito plantear una estructura funcional para las agrícolas bananeras, considerando los cargos y puestos de trabajo existentes. Para obtener la información se realizaron entrevistas a trabajadores y gerentes, además de recorridos por las fincas. Los resultados mostraron que varias actividades eran asignadas de acuerdo con la experiencia y que no existían estructuras formales ni niveles jerárquicos claramente establecidos. A partir de estos hallazgos, Rendón Guerra, Rodríguez Angulo, Barzola Jiménez & Haro Chong (2024) propusieron un organigrama funcional dividido en las áreas administrativa, de campo y de empaque, junto con un manual de funciones para los cargos estratégicos, con el fin de revalorizar el talento humano y asegurar la competitividad y sostenibilidad de la industria bananera en la región.

Proyecto 5. “Plan organizacional para la empresa “Panamatex” de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, periodo 2022-2027”

Panamatex, una organización textil de Riobamba (Chimborazo), gestionaba sus actividades de manera empírica, apoyada únicamente en la experiencia de sus propietarios, lo que llevó a plantear un plan organizacional basado en la filosofía empresarial para potenciar las capacidades de los colaboradores en las áreas técnica, administrativa y económica. La investigación tuvo un enfoque mixto y utilizó la

observación directa, una entrevista al gerente y encuestas aplicadas a los 16 trabajadores de la empresa. Entre los resultados se encontró que el 63 % del personal desconocía la misión y visión, además de que la empresa no contaba con manuales de funciones ni normas internas para organizar sus actividades. A partir de estos resultados, Sango Guamán (2023) planteó una propuesta que incluyó direccionamiento estratégico, normativa interna, código de ética, organigramas y manuales de procedimientos.

Aunque este estudio corresponde al sector textil, se consideró como antecedente porque presenta una situación similar en cuanto al manejo empírico de las actividades la necesidad de establecer una estructura organizacional más formal.

La revisión teórica y los cinco antecedentes analizados muestran un patrón consistente: organizaciones de origen familiar que crecieron a partir de la experiencia de sus propietarios y que, en algún punto de su expansión, requirieron formalizar su estructura para sostener ese crecimiento. Los aportes de Daft, Chiavenato y Mintzberg permiten entender ese proceso de formalización como un problema de diseño organizacional propio de estructuras simples, mientras que los antecedentes provinciales y sectoriales confirman que el mismo patrón se repite en fincas bananeras de Los Ríos y Cotopaxi de tamaño y trayectoria comparables a la de este estudio. Esta coincidencia entre la teoría revisada y los casos previos respalda la pertinencia de diseñar, para la finca objeto de estudio, una propuesta que combine estructura organizacional, manual de funciones e indicadores de gestión, en lugar de introducir mecanismos de control aislados que no atiendan la causa de fondo señalada tanto por los autores como por los antecedentes: la ausencia de una estructura formal que sostenga el crecimiento ya alcanzado

Metodología

En este apartado se describen los métodos, técnicas e instrumentos utilizados para la recolección y análisis de la información, los cuales permiten desarrollar la investigación y alcanzar los objetivos planteados.

Enfoque

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, debido a que busca comprender la realidad organizacional de la finca bananera a partir del análisis de sus procesos administrativos y operativos. Este enfoque permite estudiar la forma en que se gestionan las actividades internas, considerando las prácticas, experiencias y dinámicas que influyen en el desempeño de la empresa.

El enfoque cualitativo permite desarrollar un estudio integral que recopila información relevante sobre la problemática desde la perspectiva humana, así como a partir de los datos obtenidos de los trabajadores y del propietario. Esto facilita el planteamiento de una solución viable mediante un diseño organizacional ajustado a la realidad y características de las fincas bananeras pequeñas y medianas de la provincia de Los Ríos.

Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva, documental y aplicada. Se considera descriptiva porque permite caracterizar la forma en que actualmente se desarrollan las actividades administrativas y operativas de la finca, tomando en cuenta su estructura, la distribución de funciones, la comunicación y los mecanismos de control utilizados.

También es documental, debido a que se realizó una revisión de libros, artículos científicos, trabajos académicos y otras fuentes relacionadas con administración, diseño organizacional y gestión de procesos. Esta información permitió construir la base teórica utilizada para analizar la situación de la finca y sustentar los componentes de la propuesta.

Finalmente, la investigación es aplicada porque los resultados del diagnóstico se utilizan para desarrollar una propuesta de diseño organizacional dirigida a las necesidades identificadas en la finca objeto de estudio.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental, debido a que no se manipulan deliberadamente las variables de estudio, sino que se analizan tal como se presentan en su contexto natural. Este diseño permite observar y analizar los procesos administrativos y operativos sin alterar su funcionamiento habitual.

Además, la investigación es de tipo transversal, ya que la recolección de la información se realiza en un solo momento del tiempo. Este diseño facilita la obtención de un diagnóstico actual de la situación organizacional de la finca, permitiendo identificar con claridad los principales problemas y áreas de mejora.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

La entrevista es una de las principales técnicas de recolección de información, aplicada al administrador y al personal clave de la finca. Esta técnica permite obtener información directa sobre la gestión administrativa, la organización del trabajo, el control de actividades y la toma de decisiones. El instrumento para utilizar es una guía de entrevista semiestructurada.

Asimismo, se emplea la observación directa para analizar el desarrollo de los procesos administrativos y operativos en su entorno natural. A través de esta técnica se busca identificar prácticas empíricas, uso de recursos y coordinación del personal, utilizando una guía de observación previamente elaborada.

Población

La población del presente estudio está conformada por la totalidad del personal que labora en la finca bananera, ubicada en la provincia de Los Ríos. Esta población está integrada por diez trabajadores con contrato fijo, trece trabajadores eventuales, quienes participan directamente en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos. En total son 23 trabajadores quienes constituyen la población.

Muestra

Para la aplicación de las entrevistas se utilizó un muestreo no probabilístico intencional, seleccionando cuatro informantes clave por su conocimiento y participación en el funcionamiento de la finca, el propietario, el administrador, un representante del personal y un inspector externo vinculado con la empresa exportadora. Por otra parte, la observación directa se realizó durante el día de corte y comprendió las actividades desarrolladas por los 18 trabajadores presentes en dicha jornada.

A continuación, se presenta la distribución del personal que conforma la población de estudio y su participación en las actividades en la finca:

Tabla 1.

Cargos en el área tina/corte

Área	Cargo durante el día de corte	Cantidad	Vinculación laboral
Campo	Destallador	1	Personal fijo
Campo	Arrumador	3	Personal fijo
Campo	Virador	1	Personal fijo
Campo	Carruchero	1	Personal eventual
Empaque (tina)	Tapador, esquivador y aspirador	1	Personal eventual
Empaque (tina)	Sellador	1	Personal eventual

Empaque (tina)	Empacador	3	Personal eventual
Empaque (tina)	Fumigador	1	Personal eventual
Empaque (tina)	Etiquetador	1	Personal eventual
Empaque (tina)	Pesador	1	Personal eventual
Empaque (tina)	Picador	1	Personal eventual
Empaque (tina)	Desmanador	1	Personal eventual
Empaque (tina)	Desflorador	2	Personal eventual
Total		18	

Nota. Datos obtenidos por medio del administrador de la finca.

La tabla presenta la distribución funcional de los 18 trabajadores que intervienen directamente durante el día de corte. De este total, cinco son trabajadores fijos de campo que asumen funciones específicas en la cosecha, mientras que los trece restantes corresponden al personal eventual, integrado por el carruchero y doce trabajadores del área de empaque.

Tabla 2.

Funciones del personal fijo de la finca.

Área	Cargo	Cantidad
Campo	Deshojador	1
Campo	Regador	1
Campo	Deschantador	1
Campo	Deshijador	1

Campo	Enfundador	1
Campo	Apuntaladores	2
Campo	Fertilizadores	2
Administración	Administrador	1
Total		10

Nota. Datos obtenidos por medio del administrador de la finca.

La tabla presenta la distribución habitual de los 10 trabajadores fijos de la finca: nueve realizan actividades de campo y uno ejerce como administrador. Durante el día de corte, cinco trabajadores de campo asumen temporalmente los cargos de destallador, arrumador y virador.

Capítulo 2: Caracterización de la Empresa

Reseña Histórica

La finca de estudio tiene fecha de fundación en el año 2018, comenzó como una huerta y con otro enfoque, se centraba netamente en la producción de cacao de tipo nacional.

Esta primera etapa que tuvo lugar durante el año 2018 al 2019 estaba presentando una baja rentabilidad, es justo por este motivo que el dueño de la finca decide dar un giro y junto a un socio se inclinaron a la producción del banano. Este nuevo socio, según la perspectiva del propietario era un buen prospecto porque para ese momento él ya contaba con una finca que se dedicaba al cultivo y venta del banano; Por lo tanto, contaba con más experiencia manejando este producto en temas como la gestión de los proveedores y el manejo de otras áreas propias del giro del negocio. Sin embargo, esta asociación tuvo su fin luego de un año, el propietario de la finca de estudio decidió hacerse cargo por su cuenta y dar por terminada la sociedad, todo esto para el año 2020.

Esta nueva etapa fue un período de autoconocimiento y de mucho crecimiento, ya que, según el propietario, desde ese año empezó a ampliar la finca por medio de la compra de terrenos vecinos para poder generar más cajas a la semana y así también seguir creciendo en espacio físico y como negocio. De esta forma y con el pasar de los años se fueron adquiriendo más terrenos, de lo cual se puede decir que gran parte del total de las hectáreas de la actualidad es por las adquisiciones que se hicieron a partir de ese periodo.

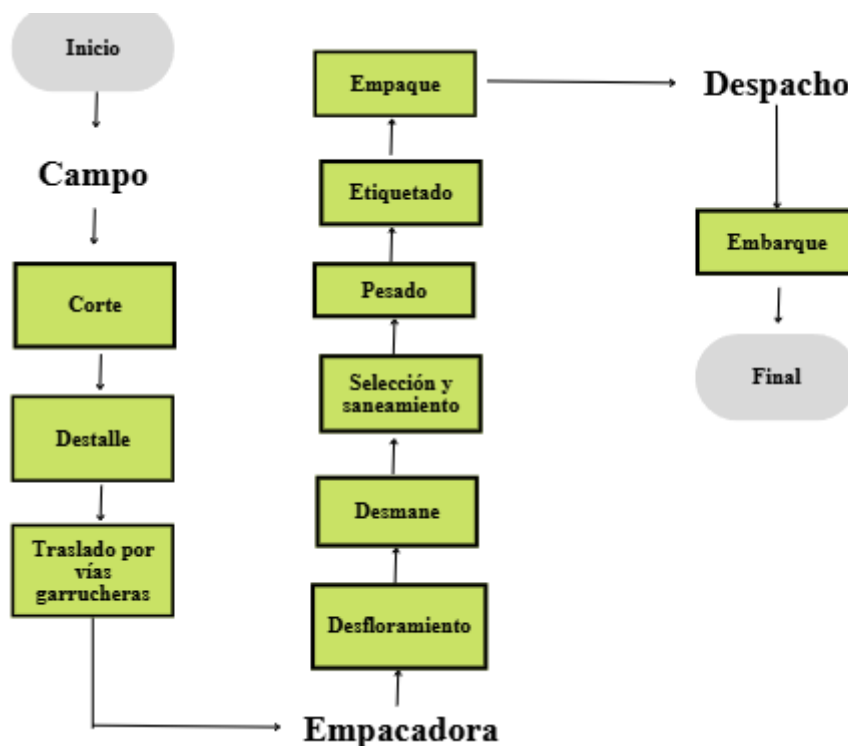
Actualmente, la finca cuenta con X hectáreas destinadas al cultivo de banano Cavendish, lo que le permite producir aproximadamente 500 cajas por semana de cosecha. La totalidad de esta producción se comercializa a través de una empresa exportadora, con la cual la finca mantiene un contrato de exclusividad vigente desde el inicio de sus operaciones en el cultivo.

Actividad Productiva

La actividad principal de la finca consiste en el cultivo, cosecha, postcosecha y empaque de banano, específicamente Cavendish que es de carácter y calidad para exportar. El flujo operativo se desarrolla de forma cíclica y se ejecuta una vez por semana, esta jornada es conocida como día de corte o cosecha. Durante esta jornada se llevan a cabo las siguientes fases secuenciales:

Figura 2.

Flujo de proceso operativo de la finca el día de corte



Nota. Datos obtenidos por medio de las entrevistas y observación directa.

En este proceso encontramos varios escenarios que funcionan de forma coordinada y en secuencia, empezando desde el campo con el corte del fruto y finalizando con el procesamiento del producto ya listo para su despacho. Cada etapa es de suma

importancia y requiere que se lleven a cabo con la mayor eficiencia para poder que cumpla con la calidad y el valor que se espera en cada caja.

A continuación, se detalla cada etapa del flujo:

- Corte y Destalle: Selección y remoción de los racimos, este proceso tiene lugar en el campo. Los frutos tienen que cumplir con unos estándares técnicos importantes para el mercado internacional, los cuales abarcan: edad, calibración y longitud.
- Traslado: En este proceso se da la conducción de los racimos desde los lotes del cultivo hasta la estructura de la empacadora, a través de sistemas de línea de cable vía o garruchas tratando de minimizar lo más posible el daño o maltrato de la fruta.
- Selección y Saneamiento (Tina): Recepción en la zona de las piletas o también llamadas tinas, en esta etapa se realiza el desmane, desflorado, lavado y saneamiento.
- Procesamiento y empaque: Aplicación de los tratamientos postcosecha, químicos de fumigación. Es aquí donde también se garantiza el peso correcto requerido, etiquetado de la marca y colocación de los llamados clústeres en las cajas.
- Despacho: Estiba de las cajas terminadas directamente en la unidad de transporte correspondiente proporcionada por la comercializadora aliada, la cual se otorga en la misma jornada de corte.

A continuación, se muestra la caracterización de las principales actividades de campo que conforman el proceso productivo de la finca bananera, detallando de forma general el propósito de cada una.

Tabla 3.*Actividades diarias de campo*

Actividad de campo	Descripción
Deshije	Consiste en eliminar los hijos sobrantes de la planta, conservando únicamente el hijo de sucesión que garantice el adecuado desarrollo del siguiente ciclo productivo.
Deshoje	Comprende el retiro de hojas secas, deterioradas o afectadas por plagas y enfermedades, con el propósito de favorecer el desarrollo del racimo y mantener la sanidad del cultivo.
Deschante	Consiste en retirar las vainas secas adheridas al pseudotallo de la planta para reducir la presencia de plagas, mejorar la ventilación y facilitar las labores de manejo del cultivo.
Enfunde	Corresponde a la colocación de la funda protectora sobre el racimo, junto con los materiales requeridos para proteger la fruta de daños físicos, plagas y condiciones ambientales durante su desarrollo.
Apuntalado	Consiste en sostener la planta mediante cañas o soportes para evitar el volcamiento ocasionado por el peso del racimo y las condiciones climáticas.
Riego	Actividad destinada a suministrar agua al cultivo mediante el sistema de riego instalado en la finca, garantizando las condiciones necesarias para el crecimiento de las plantas.

Comprende la aplicación de fertilizantes de acuerdo con los **Fertilización** requerimientos nutricionales del cultivo, favoreciendo el crecimiento de la planta y el desarrollo del racimo.

Nota. Elaborado con datos obtenidos del administrador

Estructura del personal

La organización maneja una estructura sencilla de acuerdo con sus operaciones de mediana escala, se dividen en dos grupos conformados por un total de 23 colaboradores activos.

- La finca está dirigida directamente por el dueño, quien ejerce la máxima autoridad y es responsable de la toma de decisiones relacionadas con el funcionamiento del negocio. Para apoyar la gestión diaria, la finca cuenta con un administrador encargado de coordinar las actividades diarias y supervisar al personal.
- Personal fijo: Este grupo está compuesto por 10 trabajadores los cuales están encargados de las labores cotidianas de manteniendo de la finca durante toda la semana. Realizan actividades como el deshoje, riego, deschante, deshire, enfunde, apuntalamiento y fertilización.
- Personal eventual: Personal especializado en las actividades que se realizan durante el día de “corte”, cumplen con sus actividades una vez a la semana. En este grupo se cuenta con 18 cargos, 13 desempeñados por personal eventual y los 5 restantes por personal fijo.

Relación comercial

La organización mantiene una relación comercial de suministro, mediante un contrato de venta fijo y exclusivo con una empresa exportadora. Bajo este acuerdo, de

carácter mercantil la finca comercializa y entrega un volumen promedio de aproximadamente 500 cajas de banano Cavendish por semana.

La empresa exportadora asume la responsabilidad logística del transporte de la fruta desde la planta de empaque hasta el puerto de embarque. La responsabilidad que asume la empresa de estudio es el cumplimiento de parámetros de calidad evaluados, los cuales son evaluados por un inspector o evaluador externo que la misma empresa aliada proporciona. Este modelo garantiza un canal de comercialización estable, mitigando así la volatilidad de los precios en el mercado agrícola.

Ubicación geográfica

Con el propósito de dar cumplimiento a la solicitud de confidencialidad y anonimato solicitada por el propietario de la finca datos específicos como coordenadas satelitales, nombre del sector y kilometraje se omiten dentro de esta investigación.

El predio agrícola se encuentra geográficamente localizado en Vines, un cantón de la provincia de los ríos. Esta zona se destaca por su alta densidad y que cumple con las aptitudes que necesitan los cultivos bananeros del país, ya que provincias como Los Ríos, concentra aproximadamente el 39,8% de la producción nacional de banano, posicionándose como la principal zona productora del país (INEC, 2025).

Presentación de resultados

Para el presente estudio se usaron dos métodos de recolección de información, el instrumento de observación y las entrevistas. Los datos fueron levantados el día 04 de junio del 2026 en las instalaciones de la finca de estudio. A continuación, se exponen los hallazgos organizados de acuerdo con los instrumentos metodológicos usados:

Resultados de las entrevistas

Para el análisis cualitativo, las respuestas fueron organizadas en 3 ejes integrando las perspectivas de los 4 actores principales dentro de la organización: del propietario con su visión general, el administrador que también funciona como personal fijo y, que conoce y ejecuta las operaciones a diario, una persona que representa al personal eventual y un elemento externo que funcionan como otros puntos de opinión importantes a considerar. Para así poder obtener una visión integral desde diferentes perceptivas que conocen el movimiento interno de la organización y con esto poder hacer un correcto análisis.

Eje 1: Planificación, Crecimiento y Formalización Organizacional

Para este primer eje se plantean preguntas donde se pone en manifiesto la correlación del crecimiento con los procesos actuales que maneja la finca y como estos se desenvuelven entre sí.

Tabla 4.*Planificación, crecimiento y formalización organizacional en la finca*

Rol	Percepción clave
<i>Propietario</i>	“Basándome en nuestra forma actual de operar, preveo un crecimiento lento pero constante; ese es mi objetivo” fue la respuesta del propietario sobre el desempeño y crecimiento de su finca bananera para los próximos años. Cuando se le hizo la pregunta acerca de la expansión en la finca y su criterio sobre dejar atrás los métodos tradicionales afirmó: “Sí, creo que para seguir creciendo y aumentar la rentabilidad, es hora de dar el siguiente paso y ser más productivos”, es aquí donde el propietario reconoce el valor de formalizar los procesos para que la organización crezca de una forma más eficiente. Durante esta entrevista en otra respuesta a una pregunta que tocaba las herramientas de planificación, el propietario de la finca nos indica que sí, que considera importante la incorporación de estas herramientas para mantener un mejor control, especialmente en las operaciones del área de campo. Así mismo, el propietario de la finca afirma que puede tener un buen nivel para competir en el mercado que se maneja la organización gracias a la experiencia que ha ido adquiriendo con el pasar de los años.

Administrador El administrador revela que la planificación operativa no tiene un esquema anual o mensual formalizado, él cuenta que esto se da con una programación bastante corta, un plazo entre 24 a 48 horas antes del proceso de empaque que tiene lugar 1 vez a la semana. También, deja en evidencia que la asignación de las funciones se da exclusivamente de manera verbal al comienzo de la jornada y que no existe una hoja de funciones, comenta que: "Ellos llegan a la empacadora y yo les doy las instrucciones. Las actividades se distribuyen dependiendo al número de personas que vayan a trabajar ese día". Además, indica que las dificultades que se presentan durante el día de corte son por factores externos que no son consecuentes del factor humano.

Trabajador Desde esta perspectiva, la planificación se percibe como un
Eventual evento muy dependiente de una confirmación informal.
(Embalador) Además, El trabajador indica que sus funciones requieren un alto nivel de autoorganización: Cuando él recibe de forma verbal las instrucciones sobre el día del proceso, el día de "corte" acude a la empacadora bien temprano para preparar su lugar de trabajo y las herramientas que usará. Comenta también sobre la ausencia de factores para disminuir su motivación durante las jornadas, ya que se encuentra acostumbrado y le gusta lo que hace ahí.

Evaluador / El evaluador proveniente de la empresa aliada exportadora
Inspector sostiene que "No existen confusiones y uno como inspector
(Ingeniero) solo viene a ver pequeños detalles y que el proceso sea según lo establecido" con esto él admite que la compañía logra responder satisfactoriamente con los volúmenes y tiempos que se le solicitan. Sin embargo, tanto con esta perspectiva así como con las demás podemos destacar que la dinámica organizativa interna en general tienen una gran relación y dependencia con las costumbres y la experiencia, ya que como él mismo indica "la mayoría de trabajadores ya conoce lo que tiene que hacer" lo que efectivamente es bueno, pero nos da a entender que, aunque el proceso es rutinario no se encuentra una formalización ni para el correcto manejo del flujo, ni para los casos donde este se salga de su orden normal.

Nota. Elaboración por medio de las entrevistas realizadas.

Existe el deseo por formalizar los procesos y la planificación, ya que, aunque todos declararon que el actual manejo manual funciona bien, se considera importante el cambio a algo más formal y establecido para un crecimiento que no solo lleve a una mayor eficiencia a la compañía, sino que también tenga planes de contingencia frente a los distintos incidentes que podrían llegar a sacudir a la organización, tales como los administrativos, agrícolas y laborales.

Eje 2: Gestión Financiera, Control de Costos e Insumos

Como apertura a este apartado se requiere mencionar que el control de los recursos económicos de la finca se maneja en base a unos registros históricos manuales o retrospectivos centralizados y que según detalló el propietario se lleva de forma anual.

Tabla 5.

Gestión Financiera, Control de Costos e Insumos en la finca

Rol	Percepción clave
<i>Propietario</i>	“Guardo la información y archivo la documentación para revisarlo anualmente. Lo que yo hago es que de acuerdo a la cantidad de cajas que se procesan durante el año y la cantidad de dinero que pago semanalmente a las personas que colaboran conmigo, saco el presupuesto anual” afirma el propietario. Con esto se puede decir que el propietario gestiona los recursos con un esquema con enfoque tradicional y retrospectivo. El análisis de la rentabilidad se realiza desde una visión global con un ejercicio anual que se compara con los ingresos según los propios registros que el fundador de la finca objeto de estudio ha ido guardando durante dicho año de ejercicio fiscal.

Administrador El administrador no interviene en la parte contable y financiera de la finca, Su función se mueve más en la parte operacional. Señala que existen pequeñas variables que hacen que el continuo flujo de trabajo se interrumpa, los cuales atribuye a cosas externas que no son cuadas por los recursos humanos o financieros de la organización, más bien incidentes o situaciones técnicas normales del giro de actividades.

Trabajador Eventual (Embalador) Desde esta perspectiva el flujo de trabajo se considera bastante ordenado y que cubre con lo programado. Con respecto a la parte del uso de insumos menciona que solo se presentan cuellos de botellas por situaciones de fallas mecánicas en los equipos o cuando se retrasan los camiones donde se embarcan las cajas de banano, lo cual no está en el total control de la compañía.

Evaluador / Inspector (Ingeniero) Manifiesta que acude a la finca con toda la información técnica ya lista y los insumos ya regularizados, los cuales envía la empresa exportadora aliada y que deben cumplir con los estándares de calidad necesarios. Un punto importante que destacó el evaluador es que al

revisar la fruta en cuanto a campo hablando este cumple con los parámetros que se requiere para exportar y que es muy raro que se presenten inconvenientes en esta parte.

Nota. Elaboración por medio de las entrevistas realizadas.

A nivel control, los procesos no son tan intensos durante el día de “corte” debido a que la organización no asume la carga logística y divide el manejo de los materiales para el empaclado.

Como síntesis general, el administrador señaló que se presentan varios factores que intervienen en el flujo e impactan en los tiempos, pero que con respecto a los recursos o insumos todo se encuentra en un orden continuo y estables. Esto concuerda con lo indicado por el factor externo que también se entrevistó, el ingeniero o evaluador, quien representa a la empresa aliada que exporta el producto de la organización objeto de estudio y que comentó, que él también viene preparado para que todo tenga la correcta sinergia para garantizar las condiciones de calidad requeridas por la empresa aliada.

Eje 3: Comunicación, Coordinación de Roles y Clima Laboral

Este eje según todas las perspectivas es el más eficiente, ya que también según lo observado en la distribución de funciones tanto para el área de campo como para el de la empacadora se perciben claros y efectivos.

Tabla 6.*Comunicación, Coordinación de Roles y Clima Laboral*

Rol	Percepción clave
<i>Propietario</i>	El propietario de la organización destacó sus altas expectativas con el modelo que se presentará en esta investigación, espera poder potenciar sus capacidades y maximizar su rendimiento: Espero no solo la mejora para la finca, si no también mejorar yo en su manejo, administración y como propietario”.
<i>Administrador</i>	El administrador indicó la importancia del factor humano, el trato que se tiene con ellos y el impacto que tiene una comunicación clara, en sus palabras “Esto es un equipo” “El trabajador cuando se siente bien tratado siempre pondrá de su parte con buena actitud”. También indica que los contratiempos no derivan como tal del personal o conflictos entre ellos o con ellos y su relación con el ambiente laboral, sino más bien de inesperados técnicos o externos (accidentes con herramientas, fallas en los insumos o herramientas o demoras de los elementos externos).
<i>Trabajador</i>	Destaca la buena comunicación dentro de la finca, la cual
<i>Eventual (Embalador)</i>	es clara lo que hace que su motivación se mantenga alta porque como él mismo indicó "Creo que no hay cosas que afecten mi motivación", comenta también que le gusta su trabajo y está acostumbrado a él. Así mismo, al ser un trabajador eventual solo

trabaja días específicos, los cuales se adaptan a sus exigencias como colaborador.

Evaluador / Evalúa la comunicación interna como efectiva. Resalta que ***Inspector (Ingeniero)*** existe un buen nivel de compañerismo y comenta que ha observado como los trabajadores se ayudan entre si formando un buen ambiente laboral.

Nota. Elaboración por medio de las entrevistas realizadas.

En este eje es importante concluir mencionando una división interna que existe, la cual sucede entre lo que es el día de “corte” y los demás días de trabajo. En el primer caso tenemos al día de “corte” o empacado que regularmente sucede un día a la semana y es el más pesado, en este participan los trabajadores eventuales donde es vital revisar el ambiente de trabajo y el clima laboral, ya que al ser más intenso tiende a generar más estrés y afectar no solo a personal, sino también al trabajo que estos desempeñan en la finca durante ese periodo tan ajetreado. Ahora, tenemos los demás días que podemos referirnos a ellos como los días normales de trabajo, en los que se da mantenimiento y se hacen tareas rutinarias, en estos días las cosas son un poco más calmadas y se cuenta únicamente con los trabajadores fijo, los cuales ya se conocen de años incluso y que residen en el mismo sector en su mayoría, lo que favorece al trato entre ellos mismo y al ambiente durante las horas de trabajo.

Resultados de la observación directa

Este instrumento se implementa por la necesidad de validar las condiciones operativas y administrativas en tiempo real. A continuación, se detalla la información del procedimiento mediante una ficha técnica:

Ficha técnica de observación

Fecha: Jueves, 04 de junio del 2026

Hora de inicio y finalización: 07: 00 a.m. – 13:00 p.m.

Condiciones del día: Soleado, clima cálido y seco característico de la zona.

Nombres de las observadoras: Nayely León y Sophia Sánchez

Carácter del instrumento: Observación directa, participativa, de campo y grupal.

En el siguiente apartado se presentan 4 tablas que fueron las elaboradas de acuerdo con las 4 secciones que se consideraron adecuadas para la implementación de este instrumento en la finca objeto de estudio.

Sección 1: Gestión de Procesos Operativos

Esta sección se enfoca en la evaluación de la gestión operativa que se da en los procesos de cosecha y empaque.

Tabla 7.

Gestión de Procesos Operativos en la finca

No.	Aspectos para evaluar	Pregunta Clave a responder	Si	No	Neutro	Observaciones
1	Cumplimiento de roles	¿Cada trabajador (destallador, arrumador, empacador, etc.) conoce y ejecuta solo sus funciones asignadas?	X			

2	Estandarización	¿Existen manuales, carteles o guías visuales en el área de tina que los trabajadores sigan para realizar su labor?		X	Si se observaron unas cuantas. Sin embargo, se considera que deberían existir más, no solo por la estandarización, sino que también se consideran necesarios por la seguridad de los trabajadores.
3	Flujo de trabajo	¿El traslado de la fruta desde el campo hasta el empaque se realiza de manera fluida y sin cuellos de botella?	X		

Nota. Elaboración por medio de la observación directa

Los procesos operativos muestran un dinamismo eficiente que valida la efectiva funcionabilidad del trabajo en la organización. Cada colaborador ejecuta su labor de forma precisa lo que evita cuellos de botella. Sin embargo, se debe mencionar que la baja presencia de manuales y cartelería de seguridad expone una necesidad por su introducción e implementación.

Sección 2: Gestión Administrativa y Control

Tabla 8.

Gestión Administrativa y Control

No.	Aspectos para evaluar	Pregunta Clave a responder	Si	No	Neutro	Observaciones
1	Registro de información	¿El administrador cuenta con herramientas (físicas o digitales) para registrar los cortes semanales y la producción total?	X			
2	Gestión de insumos	¿Existe un control documentado de los materiales o insumos que se entregan al personal para la cosecha?			X	Para el periodo de corte la mayoría de los materiales los proporciona la importadora y efectivamente, ellos llevan un control
3	Toma de decisiones	¿Se observa al administrador tomando decisiones basadas en datos (registros de cajas vendidas) o basadas únicamente en la experiencia/intuición?	X			

Nota. Elaboración por medio de la observación directa

La gestión administrativa incluye mecanismos que cumplen con los volúmenes de producción semanales requeridos, facilitando así los envíos regulares a la empresa exportadora. No obstante, el control de inventarios de materiales e insumos operativos queda fuera del ámbito de la gestión interna de la finca (calificada como "Neutral"), ya que está sujeto a una supervisión técnica implementada por la empresa aliada. Si bien la toma de decisiones gerenciales resulta eficaz para los volúmenes actuales, carece de un marco analítico estructurado y proactivo.

Sección 3: Comunicación y Talento Humano

Tabla 9.

Comunicación y Talento Humano en la finca

No.	Aspectos para evaluar	Pregunta Clave a responder	Si	No	Neutro	Observaciones
1	Comunicación interna	¿Al inicio de la jornada se dan instrucciones claras? ¿Es una comunicación formal (reunión, cartelera) o puramente verbal e informal?	X			Estas instrucciones se dan de una forma más informal: verbal. Se realiza una reunión cuando todos los colaboradores estén presentes, la cual está dirigida por el administrador con las indicaciones que previamente ya le dio el propietario
2	Coordinación de personal	¿Existe una jerarquía clara visible durante el trabajo, donde se identifique quién es el responsable ante cualquier inconveniente?	X			
3	Clima laboral	¿Se observa un ambiente de trabajo coordinado o hay conflictos evidentes por sobrecarga de tareas o falta de instrucciones claras?	X			El ambiente laboral es cómodo y no se observa ningún tipo de inconveniente.

Nota. Elaboración por medio de la observación directa

El factor humano representa una fortaleza contundente dentro de la organización. Existe una línea de autoridad clara que fluye verticalmente desde el propietario hasta el administrador y, posteriormente, hacia el equipo de trabajadores. Si bien las interacciones e instrucciones matutinas se llevan a cabo de manera puramente informal y verbal, el respeto mutuo evita fricciones laborales, manteniendo un ambiente agradable, cohesionado y colaborativo durante los intensos turnos de empaquetado.

Sección 4: Infraestructura y Recursos

No.	Aspectos para evaluar	Pregunta Clave a responder	Si	No	Neutro	Observaciones
1	Organización del espacio	¿Las áreas de trabajo están delimitadas y ordenadas para facilitar la eficiencia operativa?	X			
2	Equipamiento	¿El personal cuenta con las herramientas necesarias (y en buen estado) para ejecutar sus funciones de manera eficiente?	X			

Nota. Elaboración por medio de la observación directa

La organización cuenta con la infraestructura física y el equipamiento básico esencial necesarios para garantizar la continuidad de sus operaciones de producción habituales. Las áreas de cultivo de banano, las líneas de transporte (sistemas de cablevía) y la planta de empaque están dispuestas de manera que facilitan un flujo continuo del producto, permitiendo a los trabajadores desempeñar sus tareas con eficiencia mediante el uso de equipos básicos en buen estado de mantenimiento.

Diagnóstico de la situación actual

El diagnóstico integral de la plantación de banano consolida datos cualitativos y observacionales mediante el enfoque sistémico de la gestión contemporánea, evaluando críticamente sus tres dimensiones fundamentales:

Estructura organizacional

La finca bananera opera bajo una estructura simple, caracterizada por una autoridad altamente centralizada en manos del propietario y una ausencia casi total de formalización (sin organigramas, descripciones de puestos ni perfiles de funciones

estructurados). Si bien este esquema aporta agilidad al negocio y permite una respuesta rápida a corto plazo ante contingencias climáticas o retrasos en el transporte pesado, genera una fuerte dependencia de la presencia física de la dirección. A medida que la operación amplía su alcance geográfico mediante la adquisición de nuevas tierras para satisfacer la creciente demanda, este modelo operativo empírico expone a la organización a riesgos a medio plazo relacionados con el control operativo y la duplicidad en la supervisión, especialmente ante el posible aumento de personal temporal.

Procesos administrativos y control financiero

Esta dimensión constituye el área de mayor vulnerabilidad dentro de la organización, ya que por la ejecución de los procesos administrativos de forma clásica se vuelve un poco obsoleta y causa debilidad. Esta debilidad se encuentra en mayor porcentaje en el ámbito de la planeación financiera y el control de los costos, dado que el propietario calcula sus presupuestos y evalúa la rentabilidad de forma manual tomando como centro la parte macro y retroactiva.

La administración tiene una fuerte carencia en herramientas metodológicas o software que les permita controlar en tiempo real el margen de utilidad neta obtenido por cada baja durante el periodo de cosecha de cada semana. Al no asignar técnicamente los costos fijos y variables asociados al mantenimiento de campo al volumen total procesado durante cada cosecha, la toma de decisiones financieras depende de la intuición y de la experiencia empresarial acumulada; esto limita la capacidad de la operación agrícola para optimizar inversiones o evaluar con precisión la viabilidad financiera de futuras ampliaciones de cultivos.

Procesos productivos

En contraste con las deficiencias en las áreas administrativas y financieras, los procesos que involucran netamente a la producción reflejan un desempeño altamente eficiente. La línea que comprende la producción no presenta cuellos de botella significativos o que dependan de la organización y su manejo, lo que demuestra un eficiente dominio de la materia prima por parte de todos los involucrados. Los riesgos y retrasos identificados en esta área derivan de factores exógenos o externos que corresponden a la naturaleza de las operaciones agrícolas, tales como fallos mecánicos en las bombas de pulverización, retrasos en el transporte o variaciones en los criterios aplicados por el inspector de la empresa exportadora.

La carencia en esta etapa se limita a la falta de una estandarización formal; se requieren guías visuales sobre Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y protocolos de seguridad laboral para formalizar el conocimiento empírico.

Evaluación de la coordinación, comunicación y distribución de funciones

A partir de los hallazgos obtenidos tanto con las entrevistas como con la observación directa se evaluarán 3 aspectos importantes que se encuentran presentes en la dinámica operativa de la organización, Los cuales son la coordinación, la comunicación y la distribución.

Evaluación de la coordinación

- **Mecanismos actuales:** La gestión de tareas en la propiedad agrícola opera mediante métodos directos y experimentados, bajo mando exclusivo del dueño y del gerente. La organización de turnos de embalaje se planifica con alcance inmediato (veinticuatro horas previas), pues dichos mandos fijan la rutina semanal.
- **Rendimiento operativo:** Este modelo vigente facilita atender cantidades, plazos y normas de producto demandado por la firma importadora. No obstante, el funcionamiento requiere constantemente la asistencia corporal de jefaturas y la iniciativa del equipo rutinario, quienes tras saber la fecha límite preparan sus zonas desde ayer.
- **Puntos vulnerables:** La organización sufre impactos por variables técnicas y logísticas externas, incluyendo averías en maquinaria (bombeadores hidráulicos), retardos en suministro de materiales por vendedores o demoras en arribo del vehículo de carga y del revisor oficial. Al carecer de manuales o planes alternativos redactados, dichos contratiempos causan interrupciones en la cinta lavadora que alargan la duración del turno.

Evaluación de la comunicación

- Esencia del flujo de información: El intercambio interno se distingue por ser mayoritariamente hablado, directo y con dirección superior (jerárquica). Las órdenes laborales se comparten oralmente diariamente en la planta de empaque al comenzar el servicio.
- Clima laboral y su efectividad: A pesar de faltar vías oficiales o documentadas (pósters, avisos o revistas), el diálogo se considera entendible, puntual y útil según todos los sujetos consultados. Los participantes concuerdan al afirmar que domina un ambiente profesional favorable, definido por cortesía mutua, estímulo interno y carencia total de disputas entre individuos relevantes.
- Transferencia de conocimientos: No hay programas oficiales para quienes llegan recién. El paso de directrices depende del apoyo colectivo, donde empleados veteranos orientan y enseñan a los nuevos sin detener el ciclo de empaquetado.

Evaluación de la distribución

- Distribución de Funciones: La separación del trabajo ocurre mediante costumbre y práctica común. Falta documentación escrita de cargos o manuales de actividades específicos. La repartición de deberes concretos en planta y zona rural sucede diariamente basándose en volumen de fruta y número de trabajadores presentes.
- Carga de trabajo y Definición de Puestos: Aunque la organización sea informal, el personal temporal entiende sus obligaciones dentro del flujo de empaque (separación, pesaje, limpieza, envoltura), ajustándose a demandas laborales. Además, el revisor externo valida que la fruta tratada en la cuba satisface normas y criterios de calidad requeridos por el mercado.

- **Concentración de Actividades:** La omisión de límites claros de puesto provoca acumulación excesiva de cargas administrativas en el dueño y operativas en el gerente. Mientras el dueño gestiona personalmente cuentas pasadas y opciones económicas, el gerente debe vigilar al mismo tiempo terreno, equipo y suministro de materiales necesarios.

A partir de los resultados obtenidos mediante las entrevistas, la observación directa y el diagnóstico de la situación actual, a continuación, se elaboró el análisis FODA de la finca bananera

Análisis FODA de la finca bananera

Fortalezas:

- Producción continua de banano Cavendish destinada al mercado de exportación (Diagnóstico de la investigación).
- Ubicación en la provincia de Los Ríos, principal zona productora de banano del Ecuador (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2024).
- Personal con experiencia en las labores agrícolas y de cosecha (Entrevistas al propietario y administrador).
- Relación comercial estable con una empresa exportadora (Entrevista al propietario).
- Flujo operativo definido desde el campo hasta el despacho del producto (Observación directa).

Oportunidades:

- Comportamiento favorable de las exportaciones ecuatorianas de banano y plátano. Entre enero y junio de 2025, el valor exportado alcanzó USD

2.227,8 millones, un 15,3 % más que en el mismo periodo de 2024 (Banco Central del Ecuador, 2025).

- Fortalecimiento del cumplimiento fitosanitario como mecanismo para mantener el acceso a mercados internacionales, considerando los procesos de inspección y certificación exigidos para la exportación (Agrocalidad, s.f.).
- Implementación de herramientas de gestión, registros e indicadores aprovechando que actualmente la finca mantiene una estructura administrativa sencilla, lo que facilita introducir mejoras sin modificar de forma significativa su operación (Diagnóstico de la investigación).

Debilidades:

- Ausencia de una estructura organizacional formal (Diagnóstico de la investigación).
- Inexistencia de manuales de funciones y procedimientos documentados (Diagnóstico de la investigación).
- Ausencia de indicadores para evaluar el desempeño administrativo y operativo (Diagnóstico de la investigación).
- Falta de registros e indicadores que permitan evaluar el desempeño financiero.

Amenazas:

- Riesgo fitosanitario asociado a enfermedades que afectan las musáceas, especialmente la Sigatoka Negra y Fusarium R4T (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias , s.f.).

- Dependencia de las condiciones del mercado internacional debido a que la producción de la finca se encuentra orientada a la exportación (Banco Central del Ecuador, 2025).
- Eventos climáticos extremos que afectan la producción bananera (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias , s.f.).
- Exigencias crecientes de calidad, inocuidad y trazabilidad para la exportación (Agrocalidad, s.f.).
- Exposición de la actividad a variaciones del mercado externo, considerando que el desempeño de las exportaciones de banano presenta cambios tanto en volumen como en valor y precio unitario (Banco Central del Ecuador, 2025).

El análisis FODA muestra que la finca tiene aspectos favorables para continuar con su actividad, como la experiencia de los trabajadores, la producción constante y la relación comercial que mantiene con la empresa exportadora. Por otra parte, las principales debilidades se encuentran en la parte administrativa, debido a que no existe una estructura formal, manuales de funciones ni indicadores para realizar el seguimiento de los resultados. También se identificaron factores externos que pueden afectar la producción, entre ellos las enfermedades del cultivo, las condiciones climáticas y las exigencias del mercado internacional. A partir de estos resultados, se considera necesario fortalecer principalmente la organización interna y el control de la finca.

Capítulo 3: Propuesta de diseño organizacional

El presente capítulo desarrolla la propuesta de diseño organizacional diseñada para la finca bananera objeto de estudio, como respuesta a las necesidades identificadas durante el diagnóstico realizado en el capítulo anterior. Los resultados obtenidos mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas y la observación directa evidenciaron que, aunque la organización mantiene un adecuado desempeño en sus procesos operativos gracias a la experiencia de sus colaboradores y al conocimiento del propietario, existen debilidades relacionadas con la formalización de la gestión administrativa, la planificación, el control financiero y la estandarización de los procesos.

La propuesta reúne herramientas relacionadas con el direccionamiento estratégico, la estructura organizacional, la definición de funciones, el seguimiento mediante indicadores, el control financiero y la comunicación interna. Estos componentes fueron seleccionados de acuerdo con las necesidades encontradas en el diagnóstico y considerando la forma en que actualmente trabaja la finca. Cada uno de estos componentes se fundamenta en los planteamientos teóricos revisados en el marco teórico, particularmente en los aportes de Daft (2021), Chiavenato (2020), Mintzberg (2020) y Robbins y Coulter (2022).

Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Fortalecer la gestión organizacional de la finca bananera mediante la definición de su estructura y funciones, junto con la incorporación de herramientas de planificación, control y seguimiento de los procesos administrativos y operativos.

Objetivos Específicos de la Propuesta

- Formular el direccionamiento estratégico de la finca a través de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y políticas organizacionales.

- Definir la estructura organizacional y las responsabilidades de los cargos mediante un organigrama y un manual de funciones.
- Establecer indicadores de gestión para realizar el seguimiento de los principales procesos operativos y financieros.
- Diseñar registros de control financiero que permitan relacionar los costos, la producción y los ingresos de la finca.
- Establecer mecanismos de comunicación interna para organizar la información entre el propietario, el administrador y los trabajadores.

Con el propósito de evidenciar la relación entre los resultados del diagnóstico y los componentes del modelo planteado, a continuación, se presenta la matriz de correspondencia de la propuesta. Esta permite identificar las necesidades encontradas, las evidencias que las sustentan, las acciones propuestas y los resultados esperados.

Tabla 10.

Matriz de correspondencia entre el diagnóstico y la propuesta

Necesidad identificada Evidencia del diagnóstico		Componente propuesto	Acción de mejora
Falta de lineamientos estratégicos definidos.	La finca no cuenta con misión, visión, valores ni políticas establecidos por escrito.	Direccionamiento estratégico.	Definir la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y políticas de la finca.
Estructura organizacional no documentada	La autoridad del propietario y del administrador es reconocida por los trabajadores, pero la finca no dispone de un organigrama ni de documentos donde se establezcan las responsabilidades de cada cargo.	Estructura organizacional manual de funciones.	Representar la estructura actual mediante un organigrama y definir por escrito las principales funciones de cada cargo.
Falta de herramientas para realizar el seguimiento de los procesos.	Las actividades se cumplen de acuerdo con la experiencia del personal, pero no se utilizan indicadores para registrar y comparar sus resultados.	Estandarización procesos.	Definir KPI relacionados con de aprovechamiento de fruta, productividad, cumplimiento de producción y desempeño financiero.
Falta de indicadores para revisar los resultados de la finca.	Actualmente no se utilizan KPI para comparar periódicamente los resultados de los procesos.	Sistema de indicadores de gestión.	Definir indicadores administrativos, operativos con sus respectivas fórmulas y frecuencia de medición.

Necesidad identificada Evidencia del diagnóstico		Componente propuesto	Acción de mejora
Control financiero retrospectivo.	El propietario conserva información sobre ingresos y gastos, pero su revisión se realiza al finalizar el año y no se calcula periódicamente el costo y margen por caja.	Mecanismo de control	Registrar semanalmente los costos, la producción y los ingresos, para posteriormente consolidar esta información y calcular el costo y margen por caja.
Comunicación interna principalmente verbal.	Las instrucciones se transmiten directamente al inicio de la jornada y existe un ambiente colaborativo, sin embargo, no se documentan la asignación de funciones, las novedades ni los acuerdos alcanzados.	Mecanismo de comunicación interna y seguimiento.	Implementar reuniones breves, un formato semanal de asignación de funciones y un registro de novedades, responsables y acciones acordadas.

Nota. Elaboración con base al diagnóstico de la finca

La matriz demuestra que cada componente propuesto responde a una necesidad identificada en la finca, lo que permite mantener la coherencia entre los resultados de la investigación y las acciones de mejora planteadas.

Direccionamiento estratégico

Como primer componente de la propuesta se plantea el direccionamiento estratégico de la finca. Actualmente, la organización no cuenta con misión, visión, valores y políticas definidos de manera formal, por lo que estos elementos se formulan considerando su actividad productiva, forma de trabajo y necesidades identificadas durante el diagnóstico.

Misión

"Producir y comercializar banano de exportación de calidad, mediante procesos de campo y empaque eficientes y un manejo administrativo cada vez más ordenado, que garantice el cumplimiento de los estándares exigidos por nuestros aliados comerciales y el bienestar de las personas que trabajan en la finca."

Visión

"Consolidarse como una finca bananera reconocida en la provincia de Los Ríos por su gestión organizacional eficiente, el uso de buenas prácticas administrativas y operativas, el cumplimiento de estándares internacionales de calidad y su crecimiento sostenible dentro del sector bananero ecuatoriano."

A continuación, se establecen políticas organizacionales relacionadas con la calidad, el cumplimiento de funciones, la comunicación interna, el control financiero, la mejora continua y la seguridad laboral. Estas políticas servirán como lineamientos generales para la actuación del propietario, el administrador y los colaboradores

Tabla 11.*Políticas organizacionales propuestas*

Política	Descripción
Política de calidad	Todas las actividades relacionadas con la producción, cosecha, empaque y despacho del banano deberán ejecutarse conforme a los estándares de calidad establecidos por la empresa exportadora, procurando mantener la uniformidad del producto y reducir pérdidas durante el proceso.
Política de cumplimiento de funciones	Cada colaborador deberá desempeñar únicamente las funciones asignadas a su cargo, respetando los niveles de responsabilidad establecidos en la estructura organizacional y promoviendo la coordinación entre las diferentes áreas de trabajo.
Política de comunicación interna	La información relacionada con las actividades operativas y administrativas deberá transmitirse de forma clara y oportuna entre el propietario, el administrador y los colaboradores, favoreciendo la coordinación de las labores y la solución de inconvenientes durante la jornada de trabajo.
Política de control administrativo y financiero	Toda operación relacionada con compras, pagos, ingresos y costos deberá registrarse de manera ordenada y verificable, con el fin de disponer de información confiable que facilite el seguimiento de la gestión y la toma de decisiones.
Política de mejora continua	La finca promoverá la revisión periódica de sus procesos administrativos y operativos para identificar oportunidades de mejora que permitan incrementar la eficiencia, optimizar el uso de los recursos y fortalecer su desempeño organizacional.
Política de seguridad	La organización procurará que las actividades se desarrollen en condiciones y adecuadas de seguridad, promoviendo el uso correcto de los equipos de

bienestar protección, el orden en las áreas de trabajo y el bienestar de los
laboral colaboradores.

Nota. Elaboración correspondiente al diagnóstico de la finca

La aplicación de estas políticas permitirá establecer criterios comunes para el desarrollo de las actividades, fortalecer el control interno y orientar el comportamiento de los colaboradores. Una vez definidos estos lineamientos, el siguiente componente de la propuesta corresponde a la estructura organizacional.

Valores organizacionales

Con el propósito de fortalecer la cultura organizacional y orientar el comportamiento de todos los colaboradores, se proponen los siguientes valores institucionales:

Tabla 12.

Valores Organizacionales Propuestos

Valor	Definición	Aplicación En La Finca
Compromiso	Actuar con responsabilidad y dedicación en el cumplimiento de las actividades asignadas para alcanzar los objetivos organizacionales.	Cada colaborador ejecutará sus funciones procurando cumplir los estándares de calidad y productividad establecidos durante las labores de campo y empaque.
Trabajo En Equipo	Promover la cooperación y coordinación entre todos los miembros de la organización	Se fomentará la colaboración entre el personal de campo, empaque y administración para

	para alcanzar resultados comunes.	garantizar un flujo eficiente del proceso productivo.
Responsabilidad	Cumplir las funciones asignadas administrando adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros de la organización.	Los trabajadores y responsables de cada área desempeñarán sus actividades con puntualidad, disciplina y cuidado de los recursos disponibles.
Calidad	Desarrollar las actividades bajo estándares que permitan satisfacer los requisitos del mercado y de la empresa exportadora.	Cada etapa del proceso productivo deberá ejecutarse siguiendo procedimientos que garanticen la calidad del banano destinado a exportación.
Respeto	Mantener relaciones laborales basadas en la consideración, la comunicación y el reconocimiento del trabajo de cada persona.	Se promoverá un ambiente laboral donde prevalezca el trato cordial, la comunicación efectiva y el respeto entre todos los colaboradores.
Mejora Continua	Buscar permanentemente oportunidades para optimizar los procesos y fortalecer el desempeño organizacional.	Se impulsará la evaluación periódica de los procesos administrativos y operativos con el propósito de implementar acciones de mejora que

incrementen la eficiencia de la
finca.

Nota. Elaboración correspondiente al diagnóstico de la finca.

Se proponen los valores organizacionales que constituyen un referente para el actuar de todos los colaboradores, ya que orientan la forma en que se desarrollan las actividades y contribuyen al fortalecimiento de la gestión organizacional.

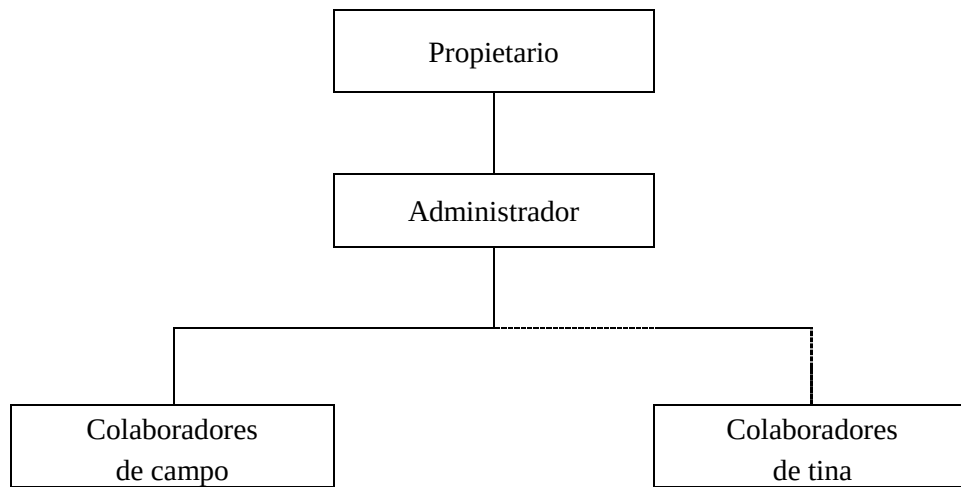
Estructura organizacional

Una vez definidos los lineamientos estratégicos que orientarán el funcionamiento de la finca, el siguiente componente corresponde a la estructura organizacional, la cual permitirá establecer la distribución formal de responsabilidades y niveles de autoridad.

Organigrama

Figura 3.

Organigrama Propuesto



Nota. Elaboración correspondiente al diagnóstico de la finca.

La Figura 6 presenta la estructura organizacional propuesta, conformada por tres niveles jerárquicos: el propietario ocupa el nivel estratégico como máxima autoridad; el administrador se ubica en el nivel administrativo y es responsable de coordinar las actividades; y en el nivel operativo se encuentran los trabajadores fijos de campo y el personal eventual contratado para el día de corte. Las líneas continuas representan las relaciones jerárquicas permanentes, mientras que la línea discontinua identifica la vinculación temporal del personal eventual.

Manual de funciones

Tal como nos indica Junkar (2025) Un manual de funciones es una herramienta indispensable para el correcto funcionamiento y desarrollo de las operaciones al interior de cualquier empresa. Es por esto que para la finca objeto de estudio se plantean 4 fichas que identifican, describen y detallan los cargos existentes y sus funciones de acuerdo a la estructura organizacional, estos cargos mencionados son: el del propietario, el administrador, el trabajador fijo y el trabajador eventual.

Propietario

Como parte de la propuesta se realiza el primer manual que se inaugura con la cabeza de la estructura organizacional, el propietario de la finca bananera de estudio. Este instrumento define las competencias estratégicas y administrativas necesarias para la continua toma de decisiones que recaen en este cargo.

Tabla 13.

Manual de funciones para el cargo del Propietario

Manual de funciones	
Identificación del empleo	
<i>1. Datos del cargo</i>	
<i>Denominación del cargo:</i>	Propietario
<i>Área:</i>	Dirección general y estratégica
<i>Cargo al que reporta:</i>	Ninguno
<i>Cargos que supervisa:</i>	Administrador de la finca
<i>2. Descripción del cargo</i>	
Dirigir la finca optimizando sus recursos mientras toma decisiones estratégicas que aseguren la rentabilidad de esta. Así mismo, garantizar el cumplimiento de normas tanto legales como laborales y mantiene las relaciones comerciales asegurando la competitividad.	
<i>3. Descripción de las funciones</i>	

* Gestionar la planificación estratégica anual, los presupuestos de las operaciones y el plan de inversiones en infraestructura y maquinaria.

* Negociar y renovar los contratos con sus socios comerciales (comercializadoras, exportadoras, entre otras), asegurando un precio óptimo y condiciones igualitarias.

* Garantizar el cumplimiento de las normativas vigentes en Ecuador (SUT, IESS, MAG, Agrocalidad y licencias ambientales).

4. Perfil del cargo

Formación académica:	Tercer nivel o educación técnica en Administración de empresas, Negocios o afines.
Conocimiento:	Gestión financiera en el sector agro, negociación comercial y una buena administración de los recursos.
Experiencia:	De 3 a 5 años en la dirección y comercio en el sector agroindustrial bananero.

Nota: Elaboración correspondiente al diagnóstico de la finca.

En la tabla 13 se puede observar la formalización del perfil del propietario, se plasman diferentes descripciones que debe cumplir y manejar quien se encuentre desarrollando este cargo dentro de la organización.

Administrador

Para conectar la dirección estratégica del propietario con la ejecución de las tareas del campo aparece un cargo denominado “Administrador de la finca”, el cual se desarrolla principalmente en el área de producción, operaciones y manejo de la mano de obra agrícola, dando una importante conexión que asegura el control y dirección de la finca en las actividades productivas diarias.

Tabla 14.

Manual de funciones para el cargo de administrador de la finca

Manual de funciones

Identificación del empleo

1. Datos del cargo

Denominación del cargo: Administrador de Finca

Área:	Operaciones y Logística de Campo
Cargo al que reporta:	Propietario
Cargos que supervisa:	Colaboradores Fijos de Campo y Colaboradores Eventuales de Empaque

2. Descripción del cargo

La maximización de la eficiencia operacional de la producción y los procesos. La optimización de los costos operacionales, el uso de los insumos, el rendimiento del personal y la gestión del correcto cumplimiento de la calidad y estándares que requiere el producto.

3. Descripción de las funciones

- * Apoyar en la planificación y encabezar la supervisión y ejecución de los procesos diarios programas de Fito sanidad (sigatoka negra), fertilización, riego y labores de campo.
- * Liderar y ser parte importante de la organización de la logística del día de cosecha: corte, transporte por cable vía, procesamiento en tina, empaque y despacho.
- * Controlar los inventarios de insumos agrícolas (agroquímicos, fundas, cartón, plástico, esquineros). Así mismo, supervisar el estricto cumplimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional (uso de EPP).

4. Perfil del cargo

Formación académica:	Título en Agronomía, Agroindustria o afines
Conocimiento:	Manejo técnico del cultivo del banano Cavendish. Control y supervisión del personal, el inventario, la logística y demás áreas administrativas de la finca.
Experiencia:	Mínimo 2 años en cargos de jefatura o administración en fincas agrícolas.

Nota: Elaboración correspondiente al diagnóstico de la finca.

Como se observa en el manual presentado en la tabla 14, este puesto requiere un alto conocimiento técnico en el sector agro o una experiencia sólida que demuestra las habilidades que este perfil requiere. Así mismo, La formalización de este rol nos permite conocer más sobre las responsabilidades que maneja este cargo y como abarca todo el flujo operativo de la producción bananera.

Trabajador fijo

Se presenta de manera general el siguiente manual de funciones, ya que las tareas correspondientes para este puesto de trabajo, aunque son las mismas, suelen ser rotativas entre los integrantes de este grupo durante los diferentes días de la semana laboral. Por ello, se utiliza en un formato estándar que detalla de manera clara y precisa las actividades generales e indispensables que deben cumplirse en este cargo.

Tabla 15.

Manual de funciones para el cargo de trabajador fijo

Manual de funciones	
Identificación del empleo	
1. Datos del cargo	
Denominación del cargo:	Operario de Campo (Deshojador, Enfundador, Regador, Calibrador)
Área:	Producción Agrícola
Cargo al que reporta:	Administrador de Finca
Cargos que supervisa:	Ninguno
2. Descripción del cargo	
Ejecutar con eficiencia y rigor las labores de mantenimiento de la finca bananera para maximizar la calidad del fruto y cumplir con la productividad de acuerdo a las hectáreas con las que se cuenta.	
3. Descripción de las funciones	
* Realizar las labores asignadas dentro del campo: deshoje (cirugía de sigatoka), deshije (selección del mejor retorno), deschante y apuntalamiento (cañeo o zuncho).	
* Ejecutar el debido proceso de enfunde de la fruta en la edad precisa, colocando las corbatas fitosanitarias y las cintas de color asignadas a la semana.	
* Manejar y limpiar los canales de drenaje y líneas de riego	
* Realizar el debido corte de los racimos que cumplan con la edad y grado especificado por el Administrador durante el día de cosecha.	
* Utilizar de forma correcta el Equipo de Protección Personal (EPP) y si se llegan a presentar anomalías en el cultivo o averías en las herramientas reportarlas de inmediato.	
4. Perfil del cargo	
Formación académica:	Educación básica completa y educación secundaria (opcional).
Conocimiento:	Prácticas y manteniendo agrícola en fincas productoras de banano.

Experiencia:	Mínimo 1 año en las labores continuas de campo en una finca productora.
---------------------	---

En la tabla 15 se puede observar el manual de funciones de manera general para el cargo de trabajador fijo, el mismo que se distribuye por la toda la finca en distintas labores de campo y en el que se cuenta con 10 colaboradores.

Trabajador eventual

Dentro de la estructura organizacional también se encuentran a los trabajadores eventuales, grupo que está conformado por el número de 13 personas y que solo ejecutan sus funciones durante la fase final de la cadena de valor, es decir los días donde se cosecha y se empaca el producto para su debida exportación.

Tabla 16.

Manual de funciones para el cargo de trabajador eventual

Manual de funciones	
Identificación del empleo	
1. Datos del cargo	
Denominación del cargo:	Operario de Empacadora / Procesamiento Postcosecha
Área:	Planta de Empaque
Cargo al que reporta:	Administrador de Finca
Cargos que supervisa:	Ninguno
2. Descripción del cargo	
Realizar el proceso de selección, acondicionamiento, saneamiento, pesaje y embalaje del banano de producido para su debida exportación, cumpliendo con los parámetros de calidad requeridos y minimizando la tasa de mermas o rechazos.	
3. Descripción de las funciones	

- * Cumplir con el rol específico que se le fue asignado y realizar las respectivas funciones propias del puesto.
- * Proceso de estiba: Cargar, acomodar y posicionar las cajas ya listas para su respectiva exportación dentro del camión o contenedor.
- * Inspeccionar visualmente la fruta para descartar gajos con raspaduras, cochinilla, daños mecánicos o madurez prematura.
- * Mantener desinfectadas las piletas de agua, mantener limpia la mesa de empaque y desinfectar periódicamente sus herramientas de trabajo.

4. Perfil del cargo

Formación académica:	Educación básica completa y educación secundaria (opcional).
Conocimiento:	Manipulación del producto y uso de insumos durante el proceso de empaque para el banano de exportación.
Experiencia:	Mínimo 1 año en las labores de empaque y procesamiento para una fruta de exportación.

En la tabla 16, se muestra el manual de funciones general para este puesto de trabajo. Sin embargo, es importante señalar que este cargo, aunque maneja un mismo título o etiqueta, se divide en roles de acuerdo con sus funciones y los mismos se encuentran dentro de las siguientes 3 áreas:

Tabla 17.

Roles por área en la zona de empaque

Roles por área	Función principal
En área de recepción/tina	Realizar el desmane con curvo, desflorado, saneamiento de gajos (remoción de defectos/cicatrices) y clasificación por número de dedos.
En el área de tratamiento/pesaje	Aplicar los productos propios de este punto del proceso (antifúngicos/alumbre) y realizar el debido pesaje respetando la tolerancia de peso exigida por la exportadora.
En el área de embalaje y sellado	Colocar la etiqueta según especificaciones, posicionar la fruta de forma correcta dentro de la funda que se envasa al vacío.

Tal como vemos en la tabla 17, bajo el esquema del trabajador eventual tenemos una subdivisión por área, en la cual se encuentran repartidos los 13 colaboradores de este rubro.

En área de recepción/tina

- ***Carruchero:*** Este rol comprende el trabajo de campo para este día de trabajo. Se encarga de transportar los racimos cortados desde el cultivo hasta la empacadora por medio del sistema de cablevía.
- ***Tapador, esquivador y aspirador:*** Se encarga de remover las fundas plásticas que protegen el racimo, retira las cintas y elimina la presencia de plagas mediante el sistema de aspiración.
- ***Sellador:*** Aplica los sellos o stickers requeridos en cada mano de banano que se coloca en la caja.
- ***Fumigador:*** Realiza la aplicación de soluciones fitosanitarias o líquidos desinfectantes adecuados que prolongan la vida útil del banano.
- ***Picador:*** Se encarga de dividir las manos o gajos en las proporciones aptas para la exportación.
- ***Desmanador:*** Recibe los racimos enteros y corta las manos de banano del raquis (el tallo central).
- ***Desflorador:*** Retira manualmente los restos de flores secas que quedan en el racimo al momento de ingresar a la empacadora.

En el área de tratamiento/pesaje

- ***Pesador:*** Coloca el banano ya desmanado y aprobado en bandejas que procede a pesar para posteriormente pasarlos al siguiente proceso de empacado.

En el área de embalaje y sellado

- **Etiquetador:** Es el responsable de poner la respectiva etiqueta a las cajas cuando ya se encuentran selladas y listas.
- **Empacador:** Ubica y acomoda los gajos del banano en las cajas con sus respectivas láminas de plástico protectoras.

Es importante destacar que durante la jornada de empacado o día de “corte” a los 13 trabajadores eventuales se les suman 5 fijos que se desempeñan en la parte de campo, los cuales realizan las siguientes actividades durante ese día de trabajo:

- **Destallador:** Su función es cortar y derribar el tallo o pseudotallo que queda en pie una vez que el racimo ha sido cosechado.
- **Arrumador:** Recoge y organiza los restos del tallo y follaje resultantes del deshoje y destallado, despejando los espacios.
- **Virador:** Se encarga de acomodar y voltear de forma controlada el racimo justo después de cortarlo.

Estandarización de seguimiento de procesos mediante indicadores de gestión (KPI)

El diagnóstico realizado permitió identificar que la finca no dispone de indicadores para llevar un control periódico de sus resultados. Si bien las actividades operativas mantienen una dinámica definida y conocida por los trabajadores, el seguimiento se realiza principalmente mediante la supervisión directa del administrador, sin registros que permitan comparar el comportamiento de la producción entre períodos.

A partir de esta necesidad, se propone establecer un conjunto de indicadores clave de desempeño para el seguimiento de aspectos relacionados con la calidad de la fruta,

productividad, cumplimiento de la programación, eficiencia operativa y desempeño financiero. Los indicadores fueron seleccionados considerando las actividades que se desarrollan actualmente en la finca y la posibilidad de obtener la información necesaria mediante registros sencillos.

Debido a que la finca no cuenta con registros históricos para todos los indicadores planteados, las líneas base deberán establecerse durante los primeros períodos de aplicación y servirán posteriormente como referencia para evaluar su comportamiento.

Tabla 18.

Matriz de indicadores de gestión propuestos

Dimensión	KPI	Fórmula del calculo	Meta	Frecuencia de medición	Responsable
Calidad	Porcentaje de fruta rechazada en selección y saneamiento	$\frac{(\text{Racimos rechazados de total racimos ingresados})}{100}$	$\leq \text{línea base}$	Semanal	Administrador
Productividad	Cajas exportables por hectárea	$\frac{\text{Cajas exportables hectáreas productivas}}{100}$	$\geq \text{línea base}$	Semanal	Administrador
Planificación	Cumplimiento del plan de producción	$\frac{(\text{Cajas despachadas de cajas programadas})}{100} \times 100$	100%	Semanal	Administrador
Eficiencia operativa	Productividad del proceso de empaque	$\frac{\text{Cajas embaladas}}{\text{horas efectivas del proceso}}$	$\geq \text{línea base}$	Semanal	Administrador

Control financiero	Costo por caja producida	Costos totales de producción / cajas producidas	$\leq$	línea base	Mensual	Propietario y administrador
Rentabilidad	Margen caja	Ingreso por promedio caja – costo por caja	$\geq$	línea base	Mensual	Propietario y administrador

Nota. Elaboración correspondiente al diagnóstico.

Debido a que los indicadores forman parte de la propuesta y no han sido implementados durante el desarrollo de la investigación, no se presentan resultados numéricos. Para aquellos KPI que no cuentan con información histórica, la línea base deberá determinarse durante los primeros períodos de aplicación y utilizarse como referencia para el seguimiento y ajuste de las metas.

Porcentaje de fruta descartada en selección y saneamiento: permitirá llevar un control de la fruta retirada durante la selección y saneamiento por no cumplir con las condiciones requeridas para continuar con el proceso. Se estima que durante una jornada de corte el rechazo generado representa aproximadamente 10 racimos equivalentes de fruta. Actualmente, este valor se obtiene de manera aproximada, ya que el rechazo corresponde a partes retiradas de distintos racimos y no a racimos completos. Por esta razón, con la aplicación del indicador se propone registrar semanalmente el volumen de rechazo en racimos equivalentes y relacionarlo con el total de racimos procesados. Esto permitirá establecer una línea base y observar posteriormente si el nivel de descarte se mantiene, aumenta o disminuye entre jornadas.

Cajas exportables por hectárea relaciona las cajas obtenidas durante el período con las hectáreas productivas de la finca. Su registro permitirá observar si el rendimiento de la superficie cultivada se mantiene o presenta variaciones entre períodos. Para su

análisis no se considerará únicamente el aumento o disminución del resultado, ya que la producción puede variar por condiciones propias del cultivo, por ello, cualquier cambio relevante deberá revisarse junto con las novedades registradas durante el período.

Cumplimiento del plan de producción permitirá comparar la cantidad de cajas programadas por la empresa exportadora con las que finalmente son despachadas. Debido a que la producción semanal se organiza a partir del requerimiento recibido, el indicador permitirá dejar constancia del nivel de cumplimiento de dicha programación. Cuando el resultado sea inferior al 100 %, se deberá identificar la causa de la diferencia y registrarla para determinar si corresponde a una situación puntual o si se repite en jornadas posteriores.

Productividad del proceso de empaque relacionará la cantidad de cajas embaladas con el tiempo efectivo utilizado durante el proceso. Su seguimiento permitirá reconocer semanas en las que el mismo volumen de producción requiera más o menos tiempo del habitual. Las variaciones deberán analizarse considerando las novedades de la jornada, principalmente aquellas relacionadas con disponibilidad de fruta, personal, equipos o interrupciones del proceso.

Los indicadores financieros se los explica de manera más detallada en el siguiente apartado que corresponde al control financiero propuesto.

Control financiero

El diagnóstico realizado mostró que el propietario mantiene un control general de los desembolsos de la finca; sin embargo, la información no se encuentra organizada de manera que permita determinar periódicamente cuánto cuesta producir una caja de banano. El análisis económico se realiza principalmente de forma global, lo que dificulta identificar qué rubros tienen mayor participación en los costos y cómo estos varían de un período a otro.

A partir de esta situación, se propone llevar un registro de los costos e ingresos generados durante la actividad productiva. Debido a que la finca realiza un corte semanal, la información será registrada con esta misma frecuencia y posteriormente consolidada al finalizar cada mes. De esta manera, los desembolsos podrán registrarse cuando ocurran y relacionarse con la producción del período, evitando depender de una reconstrucción posterior de los gastos.

Tabla 19.

Rubros considerados para el control de costos

Rubro	Conceptos considerados
Mano de obra	Pagos correspondientes al personal permanente y eventual que participa en las actividades de campo y jornadas de corte.
Insumos agrícolas	Fertilizantes y demás productos adquiridos por la finca para el manejo y mantenimiento del cultivo.
Mantenimiento y reparaciones	Gastos generados por reparación y mantenimiento de equipos, herramientas e instalaciones utilizadas en la operación.
Servicios y suministros	Energía eléctrica, combustible y otros consumos necesarios para el desarrollo de las actividades productivas.
Otros costos de producción	Desembolsos relacionados con la actividad productiva que no correspondan a los rubros anteriores.

Nota. Elaboración correspondiente al diagnóstico.

La agrupación propuesta busca facilitar el registro de los desembolsos sin alterar la forma habitual de trabajo. Cada gasto deberá ubicarse en el rubro que corresponda y respaldarse, cuando sea posible, con facturas, comprobantes de pago u otro documento

disponible. Al finalizar el mes, los valores registrados se consolidarán para determinar el costo total correspondiente al período.

Registro Semanal de Costos

Los gastos deberán registrarse durante la semana en que se produzcan, independientemente de que hayan sido realizados específicamente el día de corte. Esto permitirá incluir tanto los pagos asociados a la jornada de producción como aquellos generados por las labores de campo realizadas durante los demás días de la semana.

Tabla 20.

Formato de Registro Semanal de Costos

Fecha	Concepto	Rubro	Valor (\$)	Observación
Total mensual			\$	

Nota. Elaboración correspondiente al diagnóstico de la finca

Cada desembolso deberá registrarse indicando su concepto y el rubro al que corresponde. Cuando se disponga de facturas, comprobantes u otros respaldos, estos deberán conservarse junto con el registro. Al finalizar la semana se obtendrá el total de costos incurridos, mientras que al cierre del mes los registros semanales serán consolidados para conocer el costo acumulado del período.

Registro Semanal de Producción e Ingresos

La información relacionada con la producción y los ingresos se registrará al finalizar cada jornada de corte. En este formato se incluirá la cantidad de cajas despachadas y el ingreso recibido por la producción comercializada. Mantener ambos datos en el mismo registro permitirá establecer posteriormente el ingreso promedio obtenido por caja.

Tabla 21.*Formato propuesto para el registro semanal de producción e ingresos*

Fecha	Cajas despachadas	Ingreso recibido (\$)	Ingreso promedio por caja (\$)	Observación
Total semanal	—	\$	—	

Nota. Elaboración correspondiente al diagnóstico de la finca.

El ingreso promedio por caja se obtendrá dividiendo el valor recibido por la producción entre el número de cajas despachadas durante la jornada. Este cálculo resulta necesario debido a que el valor pagado por caja puede presentar variaciones y, por tanto, no conviene trabajar con un precio fijo para todos los períodos.

$$\text{Ingreso promedio por caja} = \text{Ingreso recibido} / \text{Número de cajas despachadas}$$

Consolidación mensual de la información

Al finalizar cada mes, la información recopilada en los registros semanales será agrupada en un único consolidado. Para ello, se sumarán los costos, las cajas producidas y los ingresos correspondientes a las jornadas realizadas durante el período. A partir de estos valores se calcularán el costo por caja, el ingreso promedio por caja y el margen por caja.

Tabla 22.*Consolidado mensual de costos, producción e ingresos*

Semana	Costos (\$)	Cajas producidas	Ingresos (\$)
Semana 1			
Semana 2			
Semana 3			

Semana 4

Total mensual	\$	—	\$
----------------------	-----------	----------	-----------

Nota. Elaboración correspondiente al diagnóstico de la finca.

Este consolidado permitirá revisar el comportamiento financiero de la producción sin perder el detalle de los registros semanales. Cuando se presente una variación relevante en alguno de los resultados, el administrador podrá consultar los registros de las semanas correspondientes para identificar los gastos o situaciones que incidieron en el resultado mensual.

Determinación de Costo por Caja

El costo por caja se calculará utilizando los costos registrados durante el mes y la cantidad de cajas producidas en ese mismo período.

Costo por caja producida = Costo total de producción del mes / Total de cajas producidas en el mes

El resultado se expresará en dólares por caja. Su seguimiento permitirá determinar si las variaciones del costo unitario provienen de un aumento de los desembolsos, de cambios en el volumen producido o de ambas situaciones. Cuando se presente un incremento relevante, la revisión de los rubros registrados permitirá identificar dónde se originó la variación.

Determinación del Margen por Caja

Una vez determinado el costo unitario y el ingreso promedio recibido, se calculará el margen por caja mediante la siguiente fórmula:

Margen por caja = Ingreso promedio por caja – Costo por caja producida

Este resultado permitirá al propietario conocer periódicamente la diferencia entre el valor promedio recibido y el costo estimado de producir cada caja. Cuando el margen disminuya respecto a períodos anteriores, deberán revisarse tanto los costos registrados

como las variaciones en el ingreso recibido, ya que cualquiera de estos elementos puede afectar el resultado.

Canales de comunicación Interna

A lo largo de la historia, la comunicación interna ha mantenido un papel clave en la estructura de las organizaciones. Su naturaleza engloba una relación compleja de interacciones que inciden en el ambiente laboral y, por ende, en la satisfacción de los colaboradores (Benítez, 2025).

Dentro de este contexto, en la realidad actual de la finca bananera se puede discernir que desde la transmisión de instrucciones hasta los reportes y novedad se realizan de forma verbal e informal que, aunque, esto no afecta en mayor medida a la organización ni a sus colaboradores al día de hoy no se puede descartar que esto siga así para el futuro. Esta deficiencia en los canales de comunicación interna puede generar fugas de información, errores que se pueden evitar y una baja trazabilidad, para evitar todos estos últimos puntos mencionados se sugiere una reestructuración que se divide en 2 dimensiones:

- Comunicación vertical: Esta puede ser descendente o ascendente y se basa en la emisión formal de instrucciones por parte de la administración, es decir desde arriba hacia abajo: al personal de campo y empacadora, esta corresponde a la descendente. Así mismo, cuando es ascendente es la utilización de reportes oportunos de novedades operativas que se presenten durante la jornada laboral y parte del campo o empacadora hasta la administración.
- Comunicación horizontal: Esta se desenvuelve entre las áreas operativas, es decir entre el personal de campo y el personal que se encuentra en

la empacadora, por sus características esta tendría lugar durante los días de “corte” y tiene como finalidad mantener una coordinación fluida entre ambos actores ya mencionados.

Para que la comunicación Interna tenga un avance y optimización adecuada se propone la implementación de los siguientes elementos que tienen como finalidad monitorear el flujo de la información y que se introduzcan en la tabla de seguimiento que también se propone a continuación:

Tabla 23.

Tabla de seguimiento sugerida

Mecanismo/ herramienta	Flujo	Canal o Medio	Frecuencia	Emisor	Receptor
Pizarra de Control Operativo	Vertical: Descendente	Físico	Diaria (durante el día de corte)	Administrador de Finca	Personal presente durante el día de "corte"
Bitácora Física de Novedades de Campo	Vertical: Ascendente	Cuaderno o carpeta física con una plantilla	Diaria	Personal fijo y eventual	Administrador de la finca
Informe Semanal Cierre de Cosecha	Vertical: Ascendente	Plantilla ejecutable en Hoja de Cálculo	Cada viernes	Administrador de Finca	Propietario

Impacto

Para cada ítem se identifica un impacto importante:

- Pizarra de Control Operativo: Obtener un macro del proceso de empaque del producto.

- Bitácora Física de Novedades de Campo: Registrar las novedades que se presentan para tener un histórico y poder evitar estos inconvenientes en el futuro.
- Informe Semanal de Cierre de Cosecha: Fundamenta decisiones de inversión o ajuste de costos fijos.

Conclusiones

La revisión teórica permitió establecer que, para una finca con una estructura organizacional sencilla y una administración basada principalmente en la experiencia, la formalización no requiere implementar una estructura compleja. Los aportes revisados sobre diseño organizacional, distribución de funciones, gestión por procesos y control sirvieron como base para definir herramientas acordes con la realidad de la finca, como el organigrama, el manual de funciones, los indicadores de gestión y los mecanismos de control administrativo.

El diagnóstico situacional de la finca bananera evidenció una eficiencia empírica lo suficientemente alta en la ejecución y manejo de sus labores ya establecidas. Sin embargo, expuso debilidades en la gestión administrativa, caracterizadas por una falta de formalización de datos y procesos, una comunicación únicamente verbal y un control financiero basado en históricos empíricos sin proyecciones que impide el correcto estudio financiero de estos.

La presentación de una propuesta de diseño organizacional integral que se centra en el direccionamiento estratégico con un organigrama sencillo y funcional, el manual de funciones para cada cargo identificado, la estructuración base de indicadores clave de desempeño (KPI) que van alineados a la organización y los mecanismos para mejorar la comunicación interna proporcionan a la finca herramientas y técnicas que buscan la mejora organizacional y el crecimiento administrativo que se busca para ir en paralelo con el crecimiento en operaciones que está teniendo la finca (expansión en el terreno de cultivo).

Recomendaciones

Se recomienda al propietario llevar de manera continua los registros financieros propuestos después de cada jornada de corte y consolidar la información al finalizar el mes. Esto permitirá revisar con mayor frecuencia los costos asumidos, los ingresos obtenidos y el margen generado por cada caja comercializada, en lugar de realizar este análisis únicamente al cierre del año.

Se recomienda al propietario y al administrador aplicar de manera progresiva las herramientas propuestas, comenzando por la definición de funciones, los registros financieros y los indicadores de gestión. También será necesario revisar periódicamente los resultados obtenidos para identificar si alguna herramienta requiere ajustes de acuerdo con la forma de trabajo de la finca.

Para futuras investigaciones, se recomienda evaluar los resultados obtenidos después de la aplicación de la propuesta, especialmente los cambios relacionados con el control financiero, el cumplimiento de las actividades y el seguimiento de los procesos. Esto permitiría determinar si las herramientas planteadas generan mejoras una vez utilizadas durante un período determinado.

Referencias

- Acosta Acosta, E. M., & León Saltos, A. C. (2022). La innovación administrativa y el desempeño en las empresas bananeras. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 26(114), 4-13.
- Agrocalidad. (s.f.). *Dirección de Control Fitosanitario*.
<https://www.agrocalidad.gob.ec/direccion-de-control-fitosanitario/>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2020). *Management control systems* (15.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Arosti, M. A. (2025). *Gestión empresarial y la productividad en una empresa del sector retail en Lima* [Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio Institucional UTP.
- Banco Central del Ecuador. (2025, junio). *Banco Central del Ecuador: Balanza Comercial por Productos*.
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc202508.html>
- Benítez, C. (2025). Comunicación interna y su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 12(1), 401.
- Carvajal Enríquez, J. E., & Angueta Rivera, J. B. (2021). *Diseño organizacional y funcional para mejorar la gestión administrativa de la finca agrícola "Margarita" del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, año 2020* [Trabajo de titulación, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio Digital UTC.
- Chiavenato, I. (2020). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.^a ed.). McGraw-Hill Education.

- Coker, D. C. (2022). A thematic analysis of the structure of delimitations in the dissertation. *International Journal of Doctoral Studies*, 17, 141-159.
<https://doi.org/10.28945/4934>
- Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13.^a ed.). Cengage Learning.
- FAO. (s. f.). *Traditional post-harvest technology of perishable tropical staples*. Roma.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
- Gutiérrez Pulido, H., & De la Vara Salazar, R. (2021). *Control estadístico de la calidad y Seis Sigma* (4.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025, abril). *Presentación de resultados ESPAC 2024*. Ministerio de Agricultura y Ganadería / SIPA.
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/2024/Presentacion_de_resultados_ESPAC_2024.pdf
- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. (s. f.). *Banano, plátano y otras musáceas*. <https://www.iniap.gob.ec/banano-platano-y-otras-musaceas/>
- International Labour Organization. (2022, 10 de noviembre). *Psychosocial risks and stress at work*. <https://www.ilo.org/resource/psychosocial-risks-and-stress-work>
- International Organization for Standardization. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad: Requisitos* (Norma ISO 9001:2015).
- Junkar, K. V. (2025). *Manual de funciones para la empresa Milena Stylos* [Trabajo de grado, Unidades Tecnológicas de Santander]. Repositorio Institucional UTS.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2020). *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación* (15.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Llanos Encalada, M., et al. (2026). Análisis de la productividad y escala en el sector bananero ecuatoriano. *Revista de Ciencias Agrícolas y Administrativas*.

- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2024). *Sistema de Información Pública Agropecuaria (SIPA): Estadísticas provinciales Los Ríos*.
<https://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/situacionales-provinciales/estadisticas-losrios>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2017). *Informe sector bananero ecuatoriano*.
<https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/06/Informe-sector-bananero-esp%C3%B1ol-04dic17.pdf>
- Mintzberg, H. (2020). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Pearson Education.
- Paredes Carrasco, L. E. (2025). *Diseño organizacional para una finca productora de banano en la provincia de Los Ríos* [Trabajo de titulación, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio UCSG.
- Paredes Mendoza, E. A. (2017). *Modelo de gestión para mejorar los procesos administrativos y operativos de la empresa "PAREDESA S.A."* [Trabajo de titulación, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio UCSG.
- Porter, M. E. (2020). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Administración* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Stephen, R., Mary, A. C., & Long, L. (2024). *Management*. Pearson.

Anexos

A continuación, se presentan los anexos obtenidos a lo largo de toda la presente investigación:

Anexo1

Para este primer anexo se presentan las entrevistas, de las cuales el análisis de sus resultados explicados en el desarrollo del proyecto.

Entrevistador: Sophia Sánchez / Nayely León

Fecha: jueves 04-06-2026

Lugar: Finca de estudio

Entrevista_ Semiestructurada

1. Entrevista al Propietario (Enfoque: Visión Macro y Estratégica)

- ¿Cómo proyecta usted el crecimiento de la finca bananera en los próximos 5 años considerando su desempeño actual?
Respuesta: De acuerdo a como estamos trabajando proyecto un crecimiento lento pero seguro, es la aspiración que tengo.
- ¿Usted considera que existen debilidades administrativas que impiden alcanzar un mayor porcentaje de rentabilidad? ¿cuáles considera usted que son?
Respuesta: En administrativas no estaría del todo seguro. Lo que si considero es que debería de tratar de invertir menos y producir más, eso hará que tenga una mayor rentabilidad.
- Sabemos lo que la experiencia empírica ha traído a esta organización y los resultados que ha arrojado. Sin embargo, ¿usted considera que esto a la actualidad y con el crecimiento evidente sigue siendo lo más factible o cree que ya es momento de dar un paso más allá?
Respuesta: Si, considero que para seguir creciendo y tener más rentabilidad es momento de ya dar un paso más allá y ser más productivos.
- ¿Usted que tan importante considera la formalización de los procesos (manuales, organigramas)? ¿Cómo cree usted que esto puede competir con los procesos actuales que se tienen en la finca?
Respuesta: Sería importante para llevar un mayor control, especialmente en las labores de campo. Considero que puedo competir un poco por la experiencia que he adquirido.
- ¿Qué métodos o herramientas utiliza para el control de los gastos, costos e ingresos de la producción?
Respuesta: Guardo la información y archivo la documentación para revisarlo anualmente. Lo que yo hago es que de acuerdo a la cantidad de cajas que se procesan durante el año y la cantidad de dinero que pago semanalmente a las personas que colaboran conmigo, saco el presupuesto anual.
- ¿Qué resultados espera obtener en la finca con la implementación de este modelo de diseño organizacional?

Respuesta: Espero no solo la mejora para la finca, si no también mejorar yo en su manejo administración y como propietario.

2. Entrevista al Administrador (Enfoque: Gestión Operativa y Control)

- ¿Cómo organiza usted la planificación semanal de cosecha y la asignación de tareas para el personal?

Respuesta: Por medio de mi jefe. Nos organizamos un día anterior, vemos aspectos como el proceso del corte y en sí, la organización del siguiente día de trabajo.

Con el personal se organiza el mismo día que llegan a trabajar en la mañana, ellos llegan a la empacadora y yo les doy las instrucciones. Las actividades se distribuyen dependiendo al número de personas que vayan a trabajar ese día.

Hay bastantes trabajadores y también actividades que hacer en el diario.

- ¿Usted considera que los trabajadores fijos tienen claras sus respectivas asignaciones y responsabilidades? Si su respuesta es sí ¿Cómo hace para que esta distribución sea lo más clara posible?

Respuesta: Si, esto es un equipo.

Dando las indicaciones lo más claras posibles, con respeto. El trabajador cuando se siente bien tratado siempre pondrá de su parte con buena actitud.

- ¿Existen dificultades para organizar y estandarizar los roles en el proceso del empaque? ¿Así también con los que abarcan el proceso de campo? Y si la respuesta es si ¿cuáles son las más frecuentes que usted ha podido identificar?

Respuesta: Si, siempre existirán dificultades o cosas que no dejan avanzar rápido.

Estas dificultades son cosas externas como atrasos del Ing. que este debe estar presente en cada proceso de corte y empaque, algún accidente con los cuchillos como un corte, mala cobertura en la fumigación y este tipo de situaciones técnicas propias de la materia prima.

3. Entrevista a un Trabajador (Eventual, Enfoque: Ejecución y Motivación)

- Cuando llega el día de corte ¿siente que tiene su rol establecido desde temprano, o hay momentos en los le toca esperar y ver que puede hacer según cómo este fluyendo el proceso? ¿Esto último (si es que sucede) le genera mucha confusión?

Respuesta: Siempre estoy preguntando por el día del corte al administrador o al dueño de la finca y por lo general me preparo desde el día anterior para estar listo para laborar a primera hora y yo sé cuál es mi rol, el de “embalador”. Llegó y arreglé mi puesto de trabajo.

- Cuando llegan los días de despacho y exportación ¿siente que hay una comunicación y organización efectiva con la que se puede llegar bien a los tiempos establecidos? ¿O considera que por lo intenso que es este proceso a veces falta un poco de orden para que todo fluya de manera más optima?

Respuesta: Entre el administrador y el dueño de la finca ya tienen todo programado y ordenado, cosa que comunican y ya cada quien sabe su sitio de trabajo. Así que si, este proceso se realiza de acuerdo a lo programado y si considero que hay una buena comunicación y organización.

- ¿Cuáles son los mayores retos que usted ha logrado identificar durante los días de cosecha?

Respuesta: Los mayores retos considero que son cuando estamos trabajando bien y llevamos un buen ritmo, pero de un momento a otro se daña una bomba, el carro para embarcar las cajas no llega o llega un evaluador y dice que de esa forma no quiere que sea el proceso, entonces nos toca lidiar con estas cosas que hacen que se baje el ritmo.

- Desde su perspectiva, ¿qué factores cree que afectan su motivación como personal habitual en los días de mayor carga laboral?

Respuesta: Creo que no hay cosas que afecten mi motivación, me dedico a este trabajo y solo son un par de días a la semana que lo hago entonces estoy acostumbrado y me gusta. Además, por parte del ambiente o algo así tampoco creería que existen.

4. Entrevista a un evaluador o Ing. (Enfoque: Externo)

- ¿Usted considera que durante los días de corte cada trabajador tiene bien establecidas sus actividades o roles a desarrollar o siente que existen factores o confusiones que retrasan el flujo del proceso?

Respuesta: Si, la mayoría de los trabajadores ya conoce lo que tiene que hacer, lo que es bueno y por ahí a los que no saben se los coloca en un lugar donde las instrucciones sean claras, la actividad sencilla y así, puedan ganarse su día de trabajo porque tampoco estaría bien que uno no sepa y de inmediato retirarlo, aquí también siempre existe la ayuda entre compañeros de trabajo. Respecto a factores que tenga que ver con la fruta pues también todo correcto, es muy buena fruta de campo que de esto depende la calidad directamente.

No existen confusiones y uno como inspector solo viene a ver pequeños detalles y que el proceso sea según lo establecido. Aquí se hace un buen trabajo.

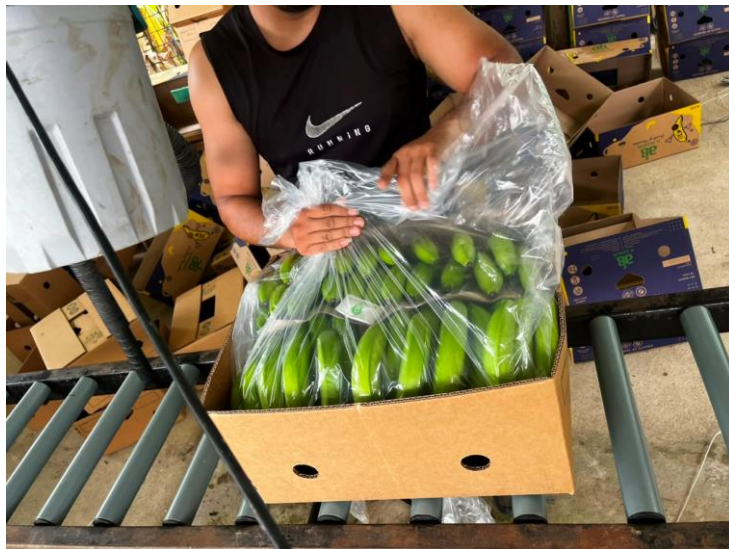
- Cuando llegan estos días de corte para la exportación ¿siente que hay una comunicación y organización efectiva con la que se puede llegar bien a los tiempos establecidos o considera que por lo intenso que es este proceso a veces hace falta más orden para que fluya de manera más eficiente?

Respuesta: Yo como externo que pertenece a la empresa directa que exporta cuando llego aquí ya vengo con toda la información que necesito sobre el proceso, cuántas cajas, cuántas libras, tipo de funda, el material, etc. Así mismo, la organización de aquí también cumple con el orden y los tiempos solicitados así que si considero que haya buena comunicación y organización.

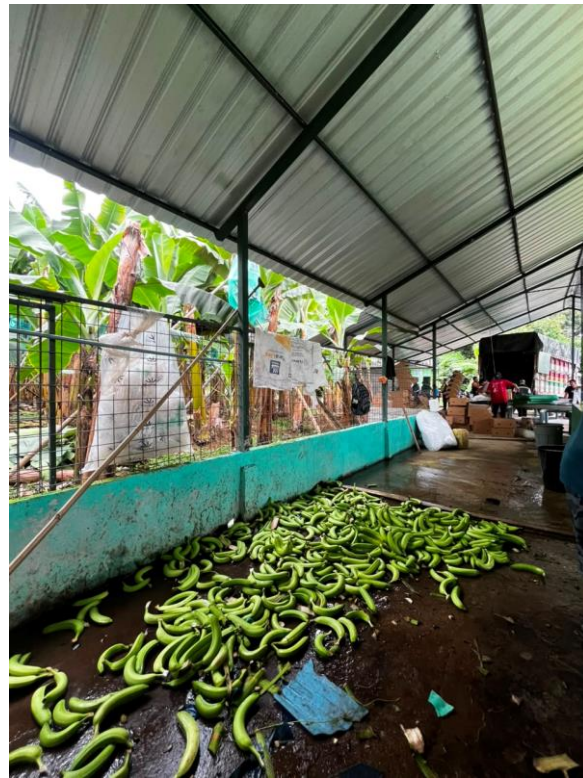
Anexo 2

Como anexo dos se presentan las imágenes obtenidas durante la visita de campo donde se realizó la debida recolección de información por medio de las entrevistas y el instrumento de guía de observación.



















Todas las imágenes presentadas son de elaboración propia.



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Sophia Alejandra Sánchez Vera**, con C.C: # 0940857758 autor/a del trabajo de titulación: **Diseño Organizacional en una finca bananera de 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, **20 de agosto de 2026**

f. _____

Nombre: **Sophia Alejandra Sánchez Vera**

C.C: **0940857758**



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Nayely Ruby León Carriel**, con C.C: # 1250196340 autor/a del trabajo de titulación: **Diseño Organizacional en una finca bananera de 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, **20 de agosto de 2026**

f. _____

Nombre: **Nayely Ruby León Carriel**

C.C: **1250196340**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Diseño Organizacional en una finca bananera de la provincia de los Ríos		
AUTOR(ES)	Nayely Ruby León Carriel y Sophia Alejandra Sánchez Vera		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Andrea Johanna Rodríguez Bustos		
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:	20 de agosto de 2026	No. DE PÁGINAS:	109
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración, Planificación, Mejora.		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	gestión organizacional, procesos administrativos, procesos operativos, finca bananera, diseño organizacional.		
RESUMEN/ABSTRACT La presente investigación analiza la gestión administrativa y operativa de una finca bananera ubicada en la provincia de Los Ríos. La finca ha desarrollado sus actividades principalmente a partir de la experiencia del propietario y del personal, manteniendo una estructura poco formalizada y con escasos mecanismos para el seguimiento de sus procesos. El estudio tuvo como objetivo diseñar una propuesta de diseño organizacional que contribuya al fortalecimiento de los procesos administrativos y operativos. Para conocer la situación actual se aplicaron entrevistas y observación directa, lo que permitió identificar aspectos relacionados con la estructura organizacional, la distribución de funciones, la comunicación interna, el control financiero y el seguimiento de las actividades. A partir de los resultados obtenidos, se desarrolló una propuesta que incluye direccionamiento estratégico, estructura organizacional, manual de funciones, indicadores de gestión, control financiero y mecanismos de comunicación interna, considerando las características y la forma de trabajo de la finca.			
ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-60014996 - +593-93249469	E-mail: nayely.leon@cu.ucsg.edu.ec sophia.sanchez@cu.uscg.edu.ec	
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):			