



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

## **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA FINCA AGRÍCOLA “MARGARITA” DEL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2020**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Ingenieras Comerciales

**Autoras:**

Angueta Rivera Julia Brighitt

Carvajal Enríquez Joselyn Elizabeth

**Tutora:**

Ing. Mg. Sc Albarrasin Reinoso Marilyn Vanessa

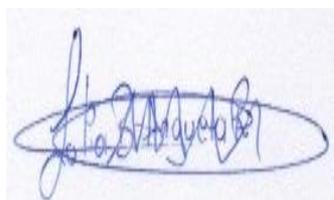
**LA MANÁ – ECUADOR**

**AGOSTO-2021**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, Angueta Rivera Julia Brighitt y Carvajal Enríquez Joselyn Elizabeth, declaramos ser las autoras del presente proyecto de investigación: **DISEÑO ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA FINCA AGRÍCOLA “MARGARITA” DEL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2020**, siendo la Ing. Mg. Sc. Albarrasin Reinoso Marilyn Vanessa tutora del presente trabajo; y eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos y acciones legales.

Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.



Angueta Rivera Julia Brighitt

C.I: 120802733-2



Carvajal Enríquez Joselyn Elizabeth

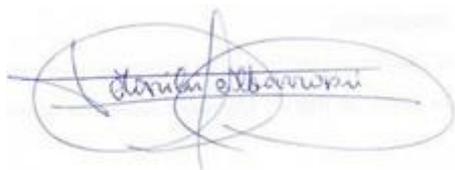
C.I: 050352292-2

## AVAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutora del Trabajo de Investigación sobre el título:

**DISEÑO ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA FINCA AGRÍCOLA “MARGARITA” DEL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2020**, de Angueta Rivera Julia Brighitt y Carvajal Enríquez Joselyn Elizabeth de la Carrera de Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científicos –técnicos para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Honorable Consejo Académico de la Facultad Académica de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondientes estudio y calificación.

La Maná, agosto 2021



Ing. Mg. Sc. Albarrasin Reinoso Marilyn Vanessa  
C.I: 171971537-5  
**TUTORA**

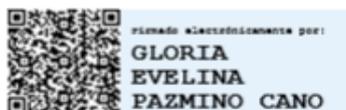
## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente informe de investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas, por cuanto las postulantes Angueta Rivera Julia Brighitt y Carvajal Enríquez Joselyn Elizabeth con el título de Proyecto de Investigación: DISEÑO ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA FINCA AGRÍCOLA “MARGARITA” DEL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2020, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

La Maná, agosto del 2021.

Para constancia firman:



**Ing. Mg. Gloria Evelina Pazmiño Cano**  
C.I: 1205568239  
**PRESIDENTA**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Neuval Villegas", is written over a light blue rectangular background.

**Ing. Mg. Neuval José Villegas Barros**  
C.I: 1202437669  
**LECTOR 1 (MIEMBRO)**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Enry Gutember", is written over a light blue rectangular background.

**Ing. Enry Gutember Medina López**  
C.I: 0501134514  
**LECTOR 2 (SECRETARIO)**

## **AGRADECIMIENTO**

*Nuestro más sincero agradecimiento a la Ing. Mg.Sc. Marilin Albarrasin, nuestra docente tutora, por haber guiado, compartiendo conocimiento y por su excelente orientación en la realización de nuestra investigación. De manera especial a los ingenieros Neuval Villegas, Enry Medina y a la Ing. Gloria Pazmiño, flamantes miembros del tribunal por todo el apoyo brindado para la aprobación del proyecto.*

*Nuestro reconocimiento y gratitud a la Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná, por abrirnos las puertas de la institución, para poder formarnos como profesionales, a los docentes que nos impartieron conocimientos de vital importancia para nuestro desempeño en el campo profesional.*

**Julia  
Joselyn**

## **DEDICATORIA**

*Dedico de manera especial y con todo el cariño del mundo a mis queridos padres, por apoyo, cariño y comprensión, brindándonos su apoyo emocional y económico para lograr con éxito la consecución de esta etapa académica.*

**Julia.**

*Le agradezco a Dios por darme fuerzas y salud por el cual he alcanzado el sueño más anhelado y plasmado todo el esfuerzo y sacrificio diario de todos los años de estudio.*

*Dedico este trabajo de investigación a mi madre, que me apoyo en mi carrera universitaria que siempre ha luchado incansablemente para darme su amor incondicional y su confianza puesta en mi persona, gracias a ello hoy puedo conseguir un objetivo más en la vida.*

**Joselyn.**

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## FACULTAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TÍTULO:** DISEÑO ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA FINCA AGRÍCOLA “MARGARITA” DEL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2020

**Autoras:**

Angueta Rivera Julia Brighitt

Carvajal Enríquez Joselyn Elizabeth

### RESUMEN

La estructura orgánica y funcional es una herramienta empresarial que permite determinar con claridad las funciones de la gestión administrativa; está ampliamente relacionado con la planeación, la dirección y el control para formar el denominado proceso administrativo, que constituye el encadenamiento e interrelación de todas las funciones administrativas, es una actividad básica que sirve para agrupar personas y estructurar todos los recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos. La presente investigación sobre un diseño organizacional y funcional para mejorar la gestión administrativa de la finca Agrícola Margarita del cantón La Maná, surgió frente a la problemática de una incorrecta distribución de los cargos entre sus colaboradores, lo cual afectó de manera significativa al desempeño laboral, y la existencia de duplicidad de labores entre muchos trabajadores de la bananera. Empleando para este propósito la investigación descriptiva al momento de describir de manera detallada las funciones y cargos mediante un manual de funciones, fue de tipo formativa, por cuanto la propuesta puso a disposición de la comunidad los conocimientos adquiridos en las aulas; también se empleó la investigación bibliográfica para la recolección de información de fuentes secundarias como: libros, revistas, páginas de internet, y tesis sobre los temas en estudio, dando un sustento científico técnico basado en el criterio de diversos autores; además se empleó los métodos, inductivo, deductivo y analítico, teniendo como técnicas la entrevista dirigida a los tres propietarios y las encuestas a los trabajadores para recolectar información sobre sus cargos y funciones. La propuesta de la investigación estuvo conformada por el diseño de un modelo de estructura orgánica y funcional conformado por un direccionamiento estratégico conformado por el logotipo slogan, la misión, visión, valores, políticas, estrategias de producto, precio, plaza, promoción, objetivos estratégicos, tácticos, operacionales, mapa de procesos, también se diseñó un organigrama estructural y manual de funciones para cada cargo existente en la agrícola. Al aplicar el modelo sugerido se optimiza la productividad de la agrícola bananera, beneficiando con ello a los propietarios y trabajadores.

**Palabras clave:** Diseño organizacional y funcional. Gestión administrativa, finca agrícola, actividad bananera.

# TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

## FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES

**TITLE:** ORGANIZATIONAL AND FUNCTIONAL DESIGN TO IMPROVE THE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF THE “MARGARITA” AGRICULTURAL FARM OF THE CANTON LA MANÁ PROVINCE OF COTOPAXI, YEAR 2020.

**Authors:**

Angueta Rivera Julia Brighitt

Carvajal Enriquez Joselyn Elizabeth

### ABSTRACT

The organic and functional structure is a business tool that makes it possible to clearly determine the functions of administrative management; It is widely related to planning, direction and control to form the so-called administrative process, which constitutes the chain and interrelation of all administrative functions, it is a basic activity that serves to group people and structure all organizational resources, with the purpose to achieve the proposed objectives. This research on an organizational and functional design to improve the administrative management of the Agrícola Margarita farm in the La Maná canton, arose from the problem of an incorrect distribution of positions among its collaborators, which significantly affected job performance, and the existence of duplication of work among many banana workers. Using descriptive research for this purpose at the time of describing in detail the functions and positions through a manual of functions, it was of a formative nature, since the proposal made the knowledge acquired in the classrooms available to the community; Bibliographic research was also used to collect information from secondary sources such as: books, reviews, internet pages, and theses on the subjects under study, giving technical scientific support based on the criteria of various authors; In addition, the inductive, deductive and analytical methods were used, having as techniques the interview directed to the three owners and the workers' surveys to collect information on their positions and functions. The research proposal was made up of the design of an organic and functional structure model made up of a strategic direction made up of the slogan logo, mission, vision, values, policies, product strategies, price, place, promotion, strategic objectives, tactical, operational, process map, a structural organization chart and function manual were also designed for each existing position in the agricultural sector. By applying the suggested model, the productivity of the banana farm is optimized, thereby benefiting the owners and workers.

**Keywords:** Organizational and functional design. Administrative management, agricultural farm, banana activity.



## ***AVAL DE TRADUCCIÓN***

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen del proyecto de investigación al idioma Inglés presentado por el estudiante Egresado de la Facultad de Ciencias Administrativas, Angueta Rivera Julia Brighitt y Carvajal Enriquez Joselyn Elizabeth, cuyo título versa “DISEÑO ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA FINCA AGRÍCOLA “MARGARITA” DEL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2020”, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo los peticionarios hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

La Maná, Agosto del 2021

Atentamente,

MSc. Ramón Amores Sebastián Fernando

C.I: 050301668-5

**DOCENTE DEL CENTRO DE IDIOMAS**

## ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	ii
AVAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA.....	vi
ABSTRACT .....	viii
AVAL DE TRADUCCIÓN.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xvii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xviii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xix
INTRODUCCIÓN.....	xx
1. INFORMACIÓN GENERAL .....	1
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	2
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	3
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO .....	4
4.1. Beneficiarios directos .....	4
4.2. Beneficiarios indirectos .....	5
5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	5
5.1. Delimitación del objeto de investigación .....	7
5.2. Formulación del problema.....	7
6. OBJETIVOS.....	7
6.1. Objetivo general .....	7
6.2. Objetivos específicos.....	7
7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS .....	8
8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	9
8.1. Antecedentes investigativos .....	9
8.2. Categorías fundamentales.....	10
8.3. Fundamentación teórica.....	11
8.3.1. Gestión administrativa.....	11

8.3.1.1.	Importancia de la gestión administrativa.....	11
8.3.1.2.	Funciones de la gestión administrativa.....	12
8.3.1.2.1.	Planificación.....	12
8.3.1.2.2.	Organización.....	13
8.3.1.2.3.	Dirección.....	13
8.3.1.2.4.	Control.....	13
8.3.2.	Análisis situacional.....	14
8.3.2.1.	Importancia de análisis situacional.....	14
8.3.2.2.	Partes del análisis situacional.....	15
8.3.2.2.1.	Macro ambiente.....	15
8.3.2.2.2.	Microambiente.....	15
8.3.2.2.3.	Ambiente interno.....	16
8.3.2.2.4.	Matriz FODA.....	16
8.3.2.3.	Herramientas estratégicas para el análisis interno y externo.....	20
8.3.2.3.1.	Matriz EFI.....	20
8.3.2.3.2.	Matriz EFE.....	21
8.3.3.	Estructura orgánica y funcional.....	23
8.3.3.1.	Diseño de la estructura orgánico-funcional.....	23
8.3.3.2.	Importancia de las estructuras organizacionales.....	24
8.3.3.3.	Propósitos de organizar la estructura organizacional.....	25
8.3.3.4.	Componentes del diseño organizacional.....	25
8.3.3.5.	Elementos claves del diseño organizacional.....	26
8.3.3.6.	Modelos de estructura orgánica y funcional.....	27
8.3.3.6.1.	Organización línea-staff.....	27
8.3.3.6.2.	Modelo de estructura lineal.....	29
8.3.3.6.3.	Estructura funcional.....	31
8.3.2.4.	Manual de funciones.....	48
8.3.2.4.1.	Objetivos del manual de funciones.....	48
8.3.2.4.2.	Importancia de un manual de funciones.....	49
8.3.2.4.3.	Modelos de manuales de función.....	50
8.3.2.4.4.	Pasos para elaborar el manual de funciones.....	52
8.3.2.4.5.	Diseño del manual de funciones.....	55
8.3.4.	Sector agrícola.....	56

8.3.4.1.	Sector agrícola en el Ecuador .....	56
8.3.4.2.	Características del sector agrícola .....	57
8.3.4.3.	Cultivo de banano.....	57
8.3.4.4.	Actividades del proceso productivo de banano .....	58
8.3.4.4.1.	Proceso de siembra .....	58
8.3.4.4.2.	Procesos del mantenimiento del cultivo .....	60
8.3.4.4.4.	Procesos de comercialización.....	64
8.4.	Marco conceptual .....	66
9.	<b>PREGUNTAS CIENTÍFICAS</b> .....	69
10.	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	70
10.1.	Tipo de investigación.....	70
101.1.	Investigación descriptiva .....	70
101.2.	Investigación formativa .....	70
101.3.	Investigación bibliográfica .....	70
10.2.	Métodos .....	71
10.2.1.	Deductivo.....	71
10.2.2.	Inductivo.....	71
10.2.3.	Analítico.....	71
10.3.	Técnicas.....	71
10.3.1.	Entrevista.....	71
10.3.2.	Encuestas .....	72
10.3.3.	Análisis FODA .....	72
10.4.	Instrumentos .....	72
10.4.1.	Cuestionario.....	72
10.5.	Población y muestra.....	72
10.5.1.	Población .....	73
10.5.2.	Tamaño de la muestra.....	73
11.	<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	74
11.1.	Entrevista a los propietarios de la finca “Agrícola Margarita” .....	74
11.1.1.	Conclusiones de la entrevista a los propietarios .....	85
11.2.	Resultados del cuestionario FODA aplicado al personal .....	86
11.2.1.	Planificación .....	86
11.2.3.	Dirección .....	91

11.2.4.	Control.....	93
11.2.6.	Matriz FODA.....	97
11.2.7.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	98
11.2.7.1.	Asignación de pesos y calificación de la Matriz de Factores Internos.....	99
11.2.7.2.	Asignación de colores a los resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Internos:.....	100
11.2.8.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	101
11.2.8.1.	Asignación de pesos y calificaciones de Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	101
11.2.8.2.	Asignación de colores a los resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Externos:.....	102
11.3.	Resultados de la aplicación de formularios de descripción de cargos al personal de la finca Agrícola Margarita.....	103
11.3.1.1.	Área administrativa.....	105
11.3.3.	Descripción de los puestos.....	108
11.3.3.1.	Área administrativa.....	109
11.3.3.3.	Área de Staff o asesoría.....	138
12.	IMPACTO SOCIAL, ECONÓMICO Y TÉCNICO.....	142
12. 1.	Impacto social.....	142
12.2.	Impacto económico.....	143
12.3.	Impacto técnico.....	143
13.	PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	145
14.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	146
14.1.	Conclusiones.....	146
14.2.	Recomendaciones.....	147
15.	BIBLIOGRAFIA.....	148
16.	ANEXOS.....	151
	Árbol de problemas – Causas y efectos de la finca “Agrícola Margarita”.....	165
	Diseño de la propuesta.....	169

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Actividades y sistemas de tarea en relación a los objetivos planteados. ....	8
Tabla 2.	Matriz DAFO.....	19
Tabla 3.	Formato de matriz EFI.....	21
Tabla 4.	Calificación e interpretación de la matriz EFE.....	22
Tabla 5.	Población.....	73
Tabla 6.	Ponderación de la matriz FODA Planificación .....	86
Tabla 7.	Ítems Planificación: frecuencia .....	86
Tabla 8.	Ítems de Planificación %: porcentajes.....	87
Tabla 9.	Ponderación de la matriz FODA Organización.....	88
Tabla 10.	Ítems de Organización.....	89
Tabla 11.	Ítems Organización.....	89
Tabla 12.	Ponderación de la matriz FODA Dirección.....	91
Tabla 13.	Ítem proceso de Dirección.....	91
Tabla 14.	Ítems proceso de Dirección % .....	91
Tabla 15.	Ponderación de la matriz FODA: Control .....	93
Tabla 16.	Ítem de la función de control: frecuencia .....	93
Tabla 17.	Ítems de la función de control: porcentajes .....	93
Tabla 18.	Ponderación de la matriz FODA Factores externos .....	95
Tabla 19.	Factores externos .....	95
Tabla 20.	Ítems de Factores externos: porcentual .....	95
Tabla 21.	Abreviaturas de la matriz FODA.....	97
Tabla 22.	Matriz FODA.....	98
Tabla 23.	Valores para asignar peso y calificación .....	99
Tabla 24.	Matriz de factores internos .....	99
Tabla 25.	Significado de los colores.....	100
Tabla 26.	Resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	100
Tabla 27.	Valores para asignar peso y calificación .....	101
Tabla 28.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	102
Tabla 29.	Significado de los colores.....	102
Tabla 30.	Resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFE) .....	103
Tabla 31.	Personal ocupado por área y cargos por área .....	103

Tabla 32.	Códigos de cargo y sus significados.....	105
Tabla 33.	Identificación puestos del departamento administrativo en Agrícola Margarita.	106
Tabla 34.	Identificación de puestos del departamento operativo en Agrícola Margarita....	107
Tabla 35.	Identificación de puestos del departamento operativo en Agrícola Margarita....	107
Tabla 36.	Identificación de puestos de Staff en Agrícola Margarita .....	108
Tabla 37.	Escala de riesgo laboral .....	108
Tabla 38.	Escala de habilidades.....	108
Tabla 39.	Descripción de cargo de gerente.....	109
Tabla 40.	Descripción de cargo de administrador .....	110
Tabla 41.	Descripción de cargo de secretaria .....	111
Tabla 42.	Descripción de cargo de Jefe de campo .....	112
Tabla 43.	Descripción de cargo de deschantador .....	113
Tabla 44.	Descripción de cargo de deshojador.....	114
Tabla 45.	Descripción de cargo de apuntalador .....	115
Tabla 46.	Descripción de cargo de enfundador .....	116
Tabla 47.	Descripción de cargo de control de maleza.....	117
Tabla 48.	Descripción de cargo de fertilizador.....	118
Tabla 49.	Descripción de cargo de calibrador .....	119
Tabla 50.	Descripción de cargo de Jefe de cuadrilla .....	120
Tabla 51.	Descripción de cargo de Palanquero .....	121
Tabla 52.	Descripción de cargo de Arrumador.....	122
Tabla 53.	Descripción de cargo de garruchero .....	123
Tabla 54.	Descripción de cargo de sacador de protectores.....	124
Tabla 55.	Descripción de cargo de sacador de tallos.....	125
Tabla 56.	Descripción de cargo de filtro de calidad.....	126
Tabla 57.	Descripción de cargo de desmanador .....	127
Tabla 58.	Descripción de cargo de saneador .....	128
Tabla 59.	Descripción de cargo de lavador .....	129
Tabla 60.	Descripción de cargo de pesador .....	130
Tabla 61.	Descripción de cargo de etiquetador .....	131
Tabla 62.	Descripción de cargo de fumigador.....	132
Tabla 63.	Descripción de cargo de embalador .....	133
Tabla 64.	Descripción de cargo de ligador .....	134

Tabla 65.	Descripción de cargo de estibador.....	135
Tabla 66.	Descripción de cargo de pegador de cajas.....	136
Tabla 67.	Descripción de cargo de pegador de fondeador .....	137
Tabla 68.	Descripción de cargo del evaluador .....	138
Tabla 69.	Descripción de cargo de chofer .....	139
Tabla 70.	Descripción de cargo del contado.....	140
Tabla 71.	Descripción de cargo del asesor .....	141
Tabla 72.	Significado de calificación de impacto social .....	142
Tabla 73.	Significado de calificación de impacto social .....	142
Tabla 74.	Significado de calificación de impacto económico .....	143
Tabla 75.	Significado de calificación de impacto técnico .....	144
Tabla 76.	Presupuesto para la elaboración del proyecto. ....	145
Tabla 77.	Ponderación matriz FODA .....	158
Tabla 78.	Cuestionario matriz FODA.....	158
Tabla 79.	Formulario descripción de cargos .....	161
Tabla 80.	Parámetros .....	179
Tabla 81.	Simbología de mapa de procesos .....	181
Tabla 82.	Formato de plan de trabajo .....	183
Tabla 83.	Formato de presupuesto.....	183
Tabla 84.	Simbología de mapa de procesos .....	190
Tabla 85.	Cargos existentes en Agrícola Margarita .....	193
Tabla 86.	Simbología para elaboración del organigrama .....	195
Tabla 87.	Manual de funciones de gerente .....	198
Tabla 88.	Manual de funciones de administrador.....	199
Tabla 89.	Manual de funciones de secretaria .....	200
Tabla 90.	Manual de funciones de jefe de campo .....	201
Tabla 91.	Manual de funciones deschantador .....	202
Tabla 92.	Manual de funciones de deshojador .....	203
Tabla 93.	Manual de funciones de apuntalador.....	204
Tabla 94.	Manual de funciones de enfundador.....	205
Tabla 95.	Manual de funciones control de maleza .....	206
Tabla 96.	Manual de funciones Fertilizador.....	207
Tabla 97.	Manual de funciones calibrador .....	208

Tabla 98. Manual de funciones de jefe de cuadrilla .....	209
Tabla 99. Manual de funciones del palanquero .....	210
Tabla 100. Manual de funciones de arrumador .....	211
Tabla 101. Manual de funciones de garruchero .....	212
Tabla 102. Manual de funciones de sacador de protectores .....	213
Tabla 103. Manual de funciones sacador de tallos .....	214
Tabla 104. Manual de funciones de filtro de calidad .....	215
Tabla 105. Manual de funciones de desmanador .....	216
Tabla 106. Manual de funciones de saneador.....	217
Tabla 107. Manual de funciones de lavador .....	218
Tabla 108. Manual de funciones de pesador .....	219
Tabla 109. Manual de funciones de etiquetador .....	220
Tabla 110. Manual de funciones de fumigador .....	221
Tabla 111. Manual de funciones de embalador .....	222
Tabla 112. Manual de funciones de ligador .....	223
Tabla 113. Manual de funciones de estibador .....	224
Tabla 114. Manual de funciones de pegador de cajas .....	225
Tabla 115. Manual de funciones de fondeador.....	226
Tabla 116. Manual de funciones de evaluador .....	227
Tabla 117. Manual de funciones de chofer.....	228
Tabla 118. Manual de funciones de contador.....	229
Tabla 119. Manual de funciones d e asesor técnico .....	230

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Categorías fundamentales .....	10
Figura 2. Características del modelo de estructura de línea staff .....	29
Figura 3. Modelo lineal .....	29
Figura 4. Modelo para establecer la estructura funcional en empresas agrícolas.....	33
Figura 5. Organigrama informativo.....	35
Figura 6. Organigrama informativo.....	35
Figura 7. Organigrama formal.....	36
Figura 8. Organigrama específico .....	36
Figura 9. Organigrama específico .....	37

Figura 10. Organigrama integral .....	37
Figura 11. Organigrama funcional.....	38
Figura 12. Organigrama horizontal .....	38
Figura 13. Organigrama vertical.....	39
Figura 14. Esquema de Mapa de procesos .....	44
Figura 15. Símbolos de diagrama de flujo.....	45
Figura 16. Diseño de organigrama: forma.....	46
Figura 17. Diseño de organigrama: Línea de conexión.....	46
Figura 18. Organigrama funcional.....	47
Figura 19. Etapas del análisis del puesto .....	53
Figura 20. Proceso productivo del banano. ....	58
Figura 21. Logotipo e isotopo de la Agrícola Margarita .....	174
Figura 22. Slogan sugerido .....	174
Figura 23. Misión sugerida.....	175
Figura 24. Visión sugerida.....	175
Figura 25. Presentación de la caja IncarPalm.....	178
Figura 26. Camisetas para la finca Agrícola Margarita.....	180
Figura 27. Gorra para el personal .....	180
Figura 28. Mapa de procesos.....	191
Figura 29. Organigrama funcional sugerido.....	196

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ítems Planificación.....	87
Gráfico 2. Ítems Organización.....	90
Gráfico 3. Ítems Dirección .....	92
Gráfico 4. Ítems de la función de control .....	94
Gráfico 5. Ítems de Factores externos .....	96
Gráfico 6. Personal ocupado por área y cargos por área .....	104

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Datos informativos de la coordinadora del proyecto.....	151
Anexo 2.	Hoja de vida de las investigadores.....	152
Anexo 3.	Hoja de vida de las investigadoras.....	153
Anexo 4.	Formato de entrevista dirigida a los propietarios.....	154
Anexo 5.	Formato de cuestionario para la elaboración de la matriz FODA.....	158
Anexo 6.	Formulario de descripción de cargos para aplicar a los colaboradores...	161
Anexo 7.	Árbol de problemas –causa y efectos de la Agrícola Margarita.....	165
Anexo 8.	Árbol de objetivos.....	166
Anexo 9.	Evidencias fotográficas.....	167
Anexo 10.	Desarrollo de la propuesta.....	169
Anexo 11.	Resultado del programa antiplagio Urkund.....	231

## INTRODUCCIÓN

La organización constituye la columna vertebral de toda empresa y resulta determinante para su funcionamiento, por eso indiscutiblemente requieren de una estructura organizacional clara y bien definida que permita a los colaboradores desempeñar sus cargos adecuadamente evitando la sensación de incertidumbre y confusiones. Tomando en consideración dicha relevancia se planteó como objetivo general diseñar una estructura orgánica y funcional para la finca “Margarita” del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, año 2020, a través de un diagnóstico situacional interno y externo, que brindó la posibilidad de analizar la forma en que se encuentra esta empresa agrícola tomando en consideración el área administrativa, operativa y de asesoría; para tal efecto se empleó herramientas estratégicas como la matriz FODA, EFE y EFI. La principal motivación para el desarrollo del actual proyecto investigativo fue brindar una alternativa de solución frente a la problemática de desorganización existente respecto a la jerarquía, líneas de autoridad y comunicación, las actividades y responsabilidades que corresponden a cada colaborador de este modo se buscó mejorar la gestión administrativa de la finca.

Se empleó los tipos de investigación descriptiva para detallar la situación las actividades que se desarrollan en la finca, a través de un manual de funciones, la investigación formativa permitió aportar a la comunidad universitaria una guía de investigación realizada acerca del diseño estructural y funcional. La investigación bibliográfica permitió estructurar la fundamentación científico técnica en base a la identificación de las principales categorías de estudio. Los métodos utilizados fueron la deducción, inducción y análisis, para la recolección de información fue necesario aplicar encuestas a los colaboradores y entrevistas a los propietarios.

La propuesta del modelo de estructura organizacional para la finca “Margarita” del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, año 2020 consta de elementos como el direccionamiento estratégico, mapa de procesos y estructura orgánica- funcional donde se destacan el organigrama y el manual de funciones correspondientes a cada uno de los puestos de trabajo existentes. Debido a los aspectos antes señalados la propuesta representó un aporte trascendental a nivel administrativo, porque se adapta a las necesidades y características de la empresa agrícola y brinda dinámica al proceso administrativo en general, facilitando la toma de decisiones y mejorando el rendimiento de los colaboradores.

## **1. INFORMACIÓN GENERAL**

### **Título del Proyecto:**

Diseño organizacional y funcional para mejorar la gestión administrativa de la finca agrícola “Margarita” del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, año 2020.

### **Propósito de la investigación**

Mediante el desarrollo de la investigación se pretendió dar atención a una necesidad local a través del diseño organizacional y funcional para mejorar la gestión administrativa de la finca agrícola “Margarita”, contribuyendo con ello al desarrollo administrativo de una empresa agrícola que genera fuentes de empleo y aporta al desarrollo económico del cantón La Maná.

### **Fecha de inicio:**

Noviembre 2020.

### **Fecha de finalización:**

Agosto 2021

### **Lugar de ejecución:**

Se ejecutó en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi.

### **Unidad Académica que auspicia:**

Facultad de Ciencias Administrativa

### **Carrera que auspicia:**

Carrera de Ingeniería Comercial

### **Proyecto de investigación vinculado:**

El proyecto en ejecución estuvo vinculado al proyecto macro de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Técnica de Cotopaxi título “**GESTIÓN DE LAS PYMES EN EL CANTÓN LA MANÁ 2018**”.

**Equipo de Trabajo:**

El equipo estuvo constituido por un docente tutor y dos investigadores de los cuales se describieron a continuación:

- Tutor: Ing. Mg. Sc. Marilin Vanessa Albarrasin Reinoso. (anexo 1)
- Investigador: Julia Brighitt Angueta Rivera. (anexo 2)
- Investigador: Joselyn Elizabeth Carvajal Enríquez (anexo 3)

**Área de Conocimiento:**

**Área:** Ciencias Sociales, Educación Comercial y Derecho.

**Sub área:** Educación Comercial y Administración.

**Línea de investigación:** Administración y Economía para el Desarrollo Humano y Social.

**Sub líneas de investigación de la Carrera:** Comercio y Administración de Empresas.

**Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo de toda una vida:**

Los Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo de Toda una Vida, que se vincularon con la presente investigación son los siguientes: Eje 2: Economía al servicio de la sociedad y el objetivo 5 que trató sobre: el impulso de la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria (Senplades, 2017, pág. 37).

**2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

La investigación sobre el diseño organizacional y funcional para mejorar la gestión administrativa de la finca agrícola, partió desde la identificación de los factores internos y externos para conocer su estructura actual, y las deficiencias existentes en las mismas con el propósito de hacer frente a la problemática existente, con la finalidad de mejorar la gestión administrativa de la empresa, que sirvan de base para que el personal administrativo oriente, coordine y ejecute los procedimientos de trabajo establecido para alcanzar mejores beneficios y resultados en el desempeño de sus labores; trabajando en función de buscar el mayor aprovechamiento de los recursos, que generan mejoría y cambio positivo.

Para este propósito se empleó la investigación descriptiva, formativa, bibliográfica; y los métodos inductivo, deductivo y analítico con el apoyo de las técnicas de la entrevista dirigida hacia los propietarios, encuestas y el análisis FODA. La población de la investigación estuvo conformada por 3 propietarios y 66 colaboradores de la agrícola bananera, aplicando los instrumentos de investigación a toda la población debido que la cantidad fue menor a 100 personas.

Como propuesta se diseñó una estructura organizacional funcional conformado por el logo, misión, visión, valores y políticas, posteriormente se diseñó un organigrama funcional basado en la información proporcionada en las entrevistas y encuestas; cumpliendo los parámetros técnicos para la realización de esta herramienta, por último se desarrolló el manual de funciones correspondiente a cada cargo donde se estableció las actividades que debe efectuar cada trabajador de la finca Agrícola Margarita, teniendo como beneficiarios directos al productor, trabajadores fijos, temporales.

### **3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

El desarrollo de la investigación fue importante porque la finca agrícola “Margarita” presentó una estructura orgánica y funcional deficiente, que afectó de manera directa a la gestión administrativa, porque no se disponía de forma documental la descripción de los niveles jerárquicos, autoridad y la responsabilidad de cada uno de los colaboradores. Su relevancia se puso de manifiesto con el diseño de una estructura orgánica y funcional para la finca agrícola “Margarita” que ayudó a tener una visión clara de los niveles de autoridad y responsabilidades a realizar, además de mejorar la comunicación entre los integrantes de la microempresa bananera, permitiendo el logro de sus objetivos administrativos en un menor tiempo.

Fue viable porque el modelo propuesto tuvo una estructura flexible, viable, diseñado en base a las necesidades de la finca, lo cual permitió mejorar el desarrollo de las actividades bananeras con mayor productividad y efectividad en cada uno de los departamentos y procesos desarrollados, evitando pérdida de tiempo y recursos humanos y materiales.

Fue factible porque la propuesta se cimiento en los resultados obtenidos del diagnóstico situacional FODA, que permitieron conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y

oportunidades existente, además del desarrollo de la entrevista a los propietarios quienes aportaron con datos relevantes para el desarrollo de la propuesta encaminada al mejoramiento de la gestión administrativa.

Su novedad científica se resaltó, porque la parte organizativa ha sido estudiada y son muchas sus aportaciones en el área de la gestión administrativa, dando como resultado una estructura organizacional que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas, en otras palabras, una parte de importancia de la tarea de organizar y armonizar a un grupo de trabajo como lo es el ámbito bananero.

Al mejorar la estructura orgánica y funcional se benefició de manera directa a los propietarios, colaboradores y sus respectivas familias; así también se beneficiaron de manera indirecta los proveedores de insumos, exportadora, dos productores y demás entes gubernamentales que se dedican a la recaudación de impuestos del cantón La Maná. Además, fue importante resaltar la factibilidad de información, debido que se contó con la colaboración e interés de los propietarios, colaboradores en la otorgación de información primaria, de la misma forma se dispuso del apoyo y guía de la docente tutora quien con sus conocimientos orientó para lograr el desarrollo de una propuesta acorde a las necesidades de la finca Agrícola “Margarita”.

#### **4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO**

Los beneficiarios directos e indirectos que tuvo el desarrollo de la presente investigación se detallaron a continuación;

##### **4.1. Beneficiarios directos**

El presente proyecto tiene como beneficiarios directos:

- 3 propietarios de la finca agrícola “Margarita”
- 1 productor
- Clientes

#### **4.2. Beneficiarios indirectos**

- Universidad Técnica de Cotopaxi – Extensión La Maná.
- Los beneficiarios indirectos se encuentran el Servicio de Rentas Interna.
- Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón La Maná y el Benemérito Cuerpo de Bomberos del cantón La Maná.
- Ministerio del ambiente, Autoridad Agropecuaria Nacional.
- Autoridad Nacional Fitosanitaria, zoonosanitaria e inocuidad de los alimentos, Autoridad Sanitaria Nacional.
- Exportadora Soprisa S.A.
- 10 trabajadores.
- Proveedores de la finca agrícola “Margarita”.

#### **5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

El 30% de la oferta mundial de banano proviene de Ecuador, considerándose como un país de mayor exportación de banano en el mundo gracias a la posición geográfica, excelentes condiciones climáticas, tierras fértiles y menor incidencia de plagas y enfermedades ofreciendo productos de calidad y es el segundo rubro de mayor exportación de país (PROECUADOR, 2016).

En el Ecuador la producción bananera dada por el tipo exportador primario, recae toda la responsabilidad sobre los administradores que implica un gran compromiso por cuanto requiere de la organización, planificación, ejecución y control eficaz de las diferentes actividades productivas con el objeto de lograr productos de calidad, siendo necesario definir funciones y procedimientos en términos de eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos de la empresa (Cabrera, 2015, pág. 6).

Con una producción anual de 107.631 toneladas métricas, La provincia de Cotopaxi representa el 1,65 % respecto a la producción nacional de este cultivo de banano; Según el censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y censos. (ESPAC, 2016).

Considerando como una constante problemática dentro de las empresas bananeras una deficiencia organización en lo que respecta a la estructura organizacional y funcional, por lo cual se suscitan problemas como confusión y duplicidad de labores. Esto se ve reflejado en la disminución de la productividad y escaso crecimiento empresarial (Sánchez, 2017, pág. 5).

La fuente de trabajo de mayor representación en el cantón La Maná es el sector bananero, debido a sus factores climáticos favorables que permite el desarrollo óptimo del cultivo; sin embargo, en este sector no se cuenta con una adecuada estructura organizacional y funcional que permita una fluidez adecuada de su personal administrativo, de apoyo y operativo.

El presente trabajo investigativo está enfocado en la finca “Agrícola Margarita” ubicada en el recinto Tres Coronas del cantón La Maná provincia de Cotopaxi, la misma que lleva 20 años en esta actividad comercial, cuenta con 25 hectáreas comercial de la fruta de exportación.

Entre los principales problemas que se evidenció en la finca agrícola fue un bajo nivel de capacitaciones de los propietarios en el ámbito de la gestión administrativa, incorrecta distribución de los cargos a cada uno de los empleados, incorrecta especificación en las funciones de los empleados, deficiente trabajo en equipo, no disponer de un manual de funciones para el área administrativa, de apoyo y operativa, duplicidad de funciones.

Identificando como factor principal de las causas antes mencionadas la ausencia de un modelo de estructura organizacional y funcional; esto a su vez afecta de manera directa en la toma de decisiones a la hora de contratar personal para el proceso de cosecha que se desarrolla cada semana. Al no existir una debida organización y la inexistencia de un manual de funciones, los trabajadores de la finca desconocen de manera adecuada las funciones a desempeñar y las líneas de mando existentes, lo cual repercute en el manejo de recursos de finca agrícola.

Analizando el pronóstico anterior que presenta la finca agrícola, se propuso como alternativa de solución el diseño de una estructura organizacional y funcional para mejorar la gestión administrativa de la finca agrícola “Margarita” del cantón La Maná provincia de Cotopaxi año 2020.

## 5.1. Delimitación del objeto de investigación

**Área:** Administración

**Aspecto:** Diseño organizacional y funcional para mejorar la gestión administrativa de la finca agrícola “Margarita”.

**Espacial:** La investigación en curso se ejecutará en la agrícola “Margarita” del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi.

**Temporal:** Noviembre- 2020-Agosto-2021

## 5.2. Formulación del problema

¿De qué manera influye un diseño organizacional y funcional para mejorar la gestión administrativa al crecimiento económico de la finca agrícola “Margarita”?

## 6. OBJETIVOS

### 6.1. Objetivo general

- Diseñar una estructura orgánica y funcional para la finca agrícola “Margarita” del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, año 2020, a través de un diagnóstico situacional interno y externo.

### 6.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la estructura orgánica y funcional de la finca agrícola “Margarita” a través de la matriz FODA para la detección de las debilidades existentes en la empresa.
- Analizar los cargos y las actividades que se desarrollan en la finca agrícola “Margarita” mediante un formulario de descripción de cargos que permita el conocimiento de las necesidades actuales de la empresa.
- Proponer el diseño de un modelo de estructura orgánica y funcional que permita mejorar la gestión administrativa de la finca agrícola “Margarita”.

## 7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

**Tabla 1.** *Actividades y sistemas de tarea en relación a los objetivos planteados.*

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESULTADO DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>
Diagnosticar la situación actual de la estructura orgánica y funcional de la finca agrícola “Margarita” a través de la matriz FODA para la detección de las debilidades existentes en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del cuestionario para identificar los factores externos e internos.</li> <li>• Aplicación del cuestionario.</li> <li>• Tabulación y ponderación de los datos.</li> <li>• Diseñar la matriz FODA.</li> <li>• Gráfico y análisis de los resultados.</li> <li>• Planteamiento de estrategias.</li> </ul>	Conocimiento de la situación actual de la estructura organizativa y funcional para la finca agrícola “Margarita”	Para este efecto se realizará una: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a propietario.</li> <li>• Matriz FODA</li> </ul>
Analizar los cargos y las actividades que se desarrollan en la finca agrícola “Margarita” mediante un formulario de descripción de cargos que permita el conocimiento de las necesidades actuales de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del formulario.</li> <li>• Aplicación del formulario.</li> <li>• Tabulación y análisis de los cargos y actividades desarrolladas en la agrícola.</li> </ul>	Información actualizada de los cargos y actividades existentes.	Para este propósito se aplicará un formulario de descripción de cargos a todos los colaboradores de la agrícola bananera.
Proponer el diseño de un modelo de estructura orgánica y funcional que permita mejorar la gestión administrativa de la finca agrícola “Margarita”	Diseño de un modelo de estructura organizativa y funcional acorde a las necesidades detectadas en la agrícola bananera.	Mejoramiento de la gestión administrativa de la agrícola bananera.	Validación de la propuesta a través del diseño de un modelo de estructura funcional lineal.

**Elaborado por:** Las autoras

## **8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA**

### **8.1. Antecedentes investigativos**

El actual proyecto estuvo sustentado en investigaciones que presentan estructuras similares y fueron extraídos de los diversos repositorios de las universidades a nivel del país; los mismos que se presentaron a continuación de manera resumida:

#### **Proyecto 1. “Diseño de la estructura organizacional y funcional de la empresa DISTAPIZ CÍA. LTDA.”**

La investigación trató sobre el diseño de la estructura orgánica y funcional de la empresa DISTAPIZ CÍA. LTDA, para este propósito se recopiló información teórica relacionada con la estructura organizacional y funcional sistematizada que responda a las necesidades internas guiadas por reglas, métodos y políticas encaminadas a cumplir con los objetivos, misión y visión de la institución, la estructura organizacional y funcional de la empresa DISTAPIZ CÍA. LTDA. afectó su posicionamiento en el mercado; como objetivos específicos de la investigación se analizó y evaluó la situación actual de la empresa con la finalidad de diseñar y desarrollar un orden jerárquico dentro de la institución, estableciendo funciones para cada cargo al interior de la empresa ajustadas a las necesidades actuales, desarrollando su respectivo manual de funciones, el mismo que permitirá tener una idea más clara de las actividades y responsabilidades a desempeñar; por otro lado, la investigación es de tipo científica de campo utilizando el método inductivo dinámico el mismo que permitió observar los hechos bajo una meta concreta previamente definida; debido a ciertas circunstancias hubo que modificar la forma de recopilar información, interpretar, comprobar y analizar las causas del fenómeno; como población y muestra del estudio se tomó agentes internos y externos comprendidos por 10 empleados y 90 integrantes de los proveedores internacionales y clientes nacionales; los instrumentos estadísticos aplicados fueron encuestas al gerente, empleados, clientes y proveedores, con dichos resultados se comprobó la hipótesis con un porcentaje de aceptación de 90%, que consiste en el diseño de una apropiada estructura organizacional y funcional que permitirá mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado, conocer el nivel de aceptación de la propuesta planteada, contribuyendo a la optimización de procesos, recursos humanos y materiales para una adecuada toma de decisiones (Carrera , Martínez, & Pérez , 2013, pág. 9)

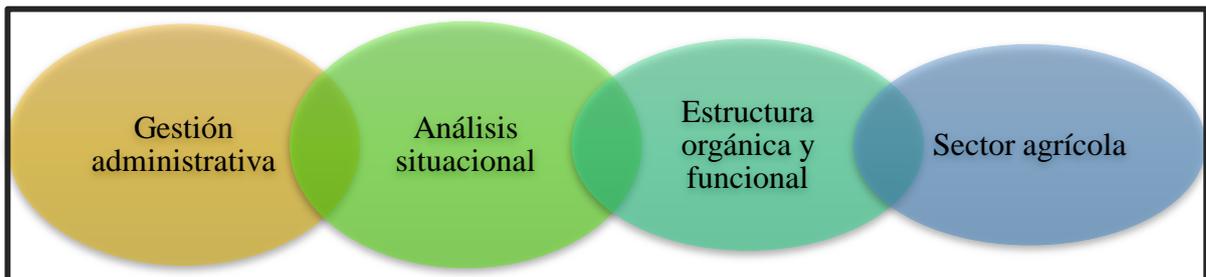
## Proyecto 2. “Diseño de una estructura organizacional para la hacienda bananera “Los Laureles” del cantón Simón Bolívar.”

El presente proyecto de investigación fue realizado en la Hacienda Bananera “Los Laureles” ubicada en el cantón Simón Bolívar, parroquia Lorenzo de Garaicoa – Recinto San Francisco de Soledad, con el objetivo de analizar la ejecución de los procesos y aplicación de orden en las labores que realizaban. Analizando la problemática organizacional, evaluando el control interno de las diferentes áreas de la Hacienda, se han planteado crear una Estructura Organizacional, logrando que los empleados sean más eficientes y mejorar su desempeño, evitando así que las funciones no se realicen por dos o más personas e identificar a quien reportar las actividades. Para el análisis previo del presente trabajo se utilizaron técnicas investigativas como la entrevista y la observación, técnicas que sirvieron para defender las causas de las inconsistencias detectadas. Con la implementación se visualizó cambios positivos en las distintas áreas de trabajo investigadas, logrando con esto ajustar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Indicando al término final del presente trabajo una propuesta innovadora de control que fortalezca los objetivos de la Hacienda investigada (Donoso, 2017).

Las investigaciones antes expuestas, fueron un gran referente para el desarrollo de la investigación, porque permitieron conocer el procedimiento de diagnóstico y procedimiento para el diseño de una estructura organizacional en dos tipos de empresas, presentado con ello una noción más clara y visionaria en el desarrollo de la propuesta; sobre todo permitió conocer que este tipo de propuestas si contribuye al mejoramiento de los aspectos administrativos.

### 8.2. Categorías fundamentales

Las categorías fundamentales que sustentara la base teórica se describen a continuación:



**Figura 1.** *Categorías fundamentales*

**Elaborado por:** Las autoras

### **8.3. Fundamentación teórica**

#### **8.3.1. Gestión administrativa**

La gestión administrativa es un proceso a través del cual las personas llevan a cabo una serie de actividades orientados a satisfacer los objetivos empresariales tomando decisiones que garanticen el aprovechamiento de los recursos humanos, económicos, tecnológicos y financieros que posee, visto de otro modo sería un conjunto de conocimientos sobre las empresas cuyo objetivo es proporcionar un ambiente adecuado para su funcionamiento (Blandez, 2016, pág. 50).

Se define como una técnica a través de la cual se determinan, esclarecen y ejecutan acciones coherentes para alcanzar determinados objetivos, dentro del proceso administrativo se distingue dos tipos de fases o etapas: primero están las mecánicas planificación y organización, que constituyen la proporción teórica que determina lo que debe realizarse y cómo hacerlo por ello mantienen claramente una perspectiva futura. Por otro lado, están las fases dinámicas la dirección y control que se refiere en sí a conducir la empresa (Casco y Garrido, 2017, pág. 4).

##### **8.3.1.1. Importancia de la gestión administrativa**

La gestión administrativa en una empresa es de gran importancia porque en sentido general conlleva la realización de actividades para alcanzar un propósito, dando lugar a una estructura que permite interpretar de manera adecuada el entorno que la rodea para adaptarse a los cambios que se presentan por medio de la coordinación de los esfuerzos y recursos ya sea en empresas grandes como pequeñas. Su relevancia también se debe a la creación de acciones coordinadas en todas las áreas de una organización porque la administración trata de integrar las partes por medio de reglas y prácticas que buscan obtener un mayor aprovechamiento de los recursos (Luna, 2015, pág. 48).

Desde todos los tiempos se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa u organización, entre las funciones tenemos el planteamiento, la organización, dirección y el

control con el fin de determinar y lograr los objetivos planteados por los seres humanos (Blandez, 2016, pág. 50).

Es indiscutible que todos los establecimientos económicos requieren de la definición de objetivos y acciones a desarrollar para alcanzarlos, dentro de este proceso se hallan implícitos recursos de distinta índole como el talento humano, el recurso económico, financiero y la tecnología, para darles un orden coherente y lógico que resulte de utilidad dentro del proceso productivo se requiere de las funciones de planificación, organización, dirección y control.

### **8.3.1.2. Funciones de la gestión administrativa**

Las funciones que forman parte de la gestión administrativa son cuatro, y se describen a continuación:

#### **8.3.1.2.1. Planificación**

Esta fase del proceso administrativo consiste en dar orden a las ideas estableciendo prioridades que se plasman a través de objetivos y la forma en que se llegará a ellos, el resultado de la planificación es un modelo o esquema teórico de cómo, cuándo, donde, con qué y quien deben realizar las actividades propuestas, implica analizar y tomar decisiones que permitan optimizar los recursos por medio de la estructuración de un marco de actuación.

Algunos autores se refieren a la planificación como una función y otros como una fase, es decir no existe consenso acerca de su definición, en lo que si concuerdan es que se erigen como la base del proceso administrativo, nadie podría concebir organizar, dirigir y controlar sin antes tener claro hacia dónde se dirige y qué pretende alcanzar, precisamente en este contexto se evidencia su importancia. Al tratarse de un proceso la planificación se desarrolla en base a la definición del problema, recopilación de la información, posteriormente se analiza la información obtenida, se plantean alternativas y son seleccionadas aquellas que se considere más adecuadas (Lara, 2017, pág. 6).

En base a los criterios expuestos se evidencia que la planificación es aquella fase o etapa de la administración que brinda a la empresa orientación porque consiste en la determinación de objetivos y camino a seguir por medio del establecimiento de las condiciones y suposiciones

bajo las cuales se desarrollará una acción o conjunto de ellas, se seleccionan las tareas. Como resultado se obtiene un bosquejo de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo, establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño y anticipar los posibles riesgos a futuro.

#### **8.3.1.2.2. Organización**

Henry Fayol en 1916 en su libro *Administración Industrial y General* menciona que la organización es brindar una estructura coherente para movilizar recursos que posee la empresa, se trata de establecer las tareas, agruparlas de forma conveniente derivando en puesto de trabajo y determinar quienes deberán realizarlos (Batet, 2020, pág. 37).

Por su parte Abildgaard (2018) señaló que la organización es la distribución de recursos y tareas dentro de la empresa para construir una estructura de operación que maximice el uso de los recursos particularmente del personal, los resultados de esta fase se materializan por medio de herramientas como el organigrama y manuales de funcionamiento (pág. 24).

#### **8.3.1.2.3. Dirección**

Conceptualmente la dirección es dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Este es el punto central y más importante de la administración, pero donde también existe mayor número de discrepancias, aunque algunas de ellas sean accidentales (Luna, 2015, pág. 83). La dirección es la tercera fase del proceso administrativo, se enmarca como una función dinámica que consiste en orientar e inducir al elemento humano a cumplir con sus responsabilidades y tareas asignadas acorde a lo establecido en la planificación y organización (Castrillon, 2019, pág. 75).

#### **8.3.1.2.4. Control**

El control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la empresa, orientando la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos este enfoque hace énfasis en los factores sociales (Marco & Loguzzo, 2016, pág. 41). Esta fase del proceso administrativo se orienta hacia la verificación de las acciones que se llevan a cabo y la forma

en que estaba previsto que se efectuarían, en caso de identificar brechas se analiza las deficiencias y se procede a establecer medidas de corrección que permitan encaminar nuevamente el accionar humano (Blandez, 2016, pág. 28).

### **8.3.2. Análisis situacional**

Se trata de una herramienta de análisis situacional, se orienta al estudio del entorno en el que se desenvuelve la empresa, donde lo que busca es encontrar e identificar problemas, tomando en cuenta los factores internos y externos, mismos en que se puede comparar y evaluar dependiendo el impacto negativo o positivo de la empresa, con el fin de tener un panorama claro de cómo se encuentra la empresa en su entorno (Abildgaard, 2018, pág. 16).

El análisis situacional es un proceso cuyo objetivo es indagar acerca del estado de la empresa en determinado periodo de tiempo; utiliza el método explorativo de los factores de una empresa a nivel interno para visibilizar su capacidad de actuación y de respuesta detectando sus fortalezas y debilidades; al mismo tiempo se ocupa de pormenorizar y definir el ambiente externo desde un enfoque político, económico, sociocultural, ambiental y tecnológico para identificar las amenazas y oportunidades que posee la empresa; sus resultados adoptan un papel protagónico en la toma de decisiones y el establecimiento de las estrategias (Soruco, 2017, pág. 5).

#### **8.3.2.1. Importancia de análisis situacional**

En base a lo expuesto por Blandez (2016) el análisis situacional en una empresa es de vital importancia porque:

- Permite conseguir información acerca del ambiente interno como externo identificando aspectos positivos como negativos.
- Provee un espectro integral sobre el estado actual y el entorno en el que se desenvuelve el establecimiento económico.
- Es el primer paso para introducir cualquier tipo de mejora en los procesos o la totalidad de la empresa.
- Brinda una idea clara acerca de lo que posee y qué le hace falta a la empresa para alcanzar sus objetivos análisis (pág. 32).

En síntesis, esta herramienta proporciona un diagnóstico integral, claro y preciso de las actividades efectuadas en un establecimiento objeto de estudio, cuyos resultados son de gran valor para el proceso de toma de decisiones, porque identifica las fortalezas, las debilidades, las posibles amenazas que están implícitas en el entorno aspecto que podría ser revertido y aprovechar las oportunidades que se presentan para un futuro a través de las fortalezas de la empresa.

### **8.3.2.2. Partes del análisis situacional**

Para la elaboración del análisis situacional, es necesario comprender en qué consiste el macro y micro ambiente:

#### **8.3.2.2.1. Macro ambiente**

El macro ambiente o entorno general está compuesto por los diferentes factores o fuerzas de mayor o menor incidencia que caracterizan, influyen en el sector en el que la empresa se desenvuelve, tales como factores económicos, sociales, culturales, ecológicos y políticos, los cuales afectaran el desempeño de las actividades de la empresa y constituyen aspectos no controlables (Govea y Cabrall, 2016).

#### **8.3.2.2.2. Microambiente**

El microambiente es aquel conjunto de aspectos o factores sobre los cuales la empresa posee control limitado e indudablemente ejercen influencia general sobre las actividades económicas, las principales fuerzas que operan dentro de este ambiente son: los proveedores, empresas de la competencia, intermediarios, mercado, entidades financieras (Abildgaard, 2018, pág. 9).

La competencia, los proveedores, los clientes, los intermediarios y la colectividad en general conforman el microambiente, que se caracterizan por estar más próximos e inciden de forma puntual sobre el funcionamiento de la empresa por ello es importante que se analicen, y generalmente no son controlables, sin embargo, la empresa puede mantener cierto grado de gestión sobre dichos factores (Batet, 2020).

### **8.3.2.2.3. Ambiente interno**

El ambiente interno comprende el entorno particular de un establecimiento económico en donde se interrelacionan los elementos de la empresa es decir sus recursos y las habilidades para el desarrollo de sus actividades diarias, es importante porque permite detectar las posibles fortalezas y debilidades, permitiendo diseñar estrategias que faciliten aprovechar las fortalezas y disminuir las debilidades (Habenkorn, 2016, pág. 28).

### **8.3.2.2.4. Matriz FODA**

La matriz FODA es una herramienta o instrumento de análisis organizacional en relación a los factores que establecen el cumplimiento de objetivos, por tanto, supone una alternativa de mejoramiento, cuya metodología consiste en desarrollar una evaluación de los aspectos fuerte y débiles que en su conjunto detectan la situación interna de una organización, así como su estado externo que se sintetiza a través de los oportunidades y amenazas (Blandez, 2016, pág. 74).

La metodología de la matriz FODA, señala que posterior a la identificación de los factores internos como externos se proceda a analizarlos en conjunto. Es importante considerar que cada uno posee mayor o menor relevancia, aquello se debe tomar en cuenta para priorizar los aspectos sobre los cuales se debería intervenir y desarrollar estrategias que posibiliten el aprovechamiento de las estrategias, minimizando las debilidades, incrementen la capacidad de la empresa de beneficiarse a través de las oportunidades que presenta el ambiente y disminuyendo el nivel de incertidumbre que generan las amenazas provenientes del ámbito político, legal, económico, sociocultural y ambiental (Abildgaard, 2018, pág. 7).

Asimismo, con un buen estudio y análisis FODA, la empresa podrá cumplir con las metas que se haya trazado, ubicará sus puntos débiles y podrá transformarlos de manera rápida y eficaz, en oportunidades. Para que una empresa se desarrolle adecuadamente, necesita un análisis de toda la situación que están ocurriendo dentro de ella, ayuda a reconocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para ejecutar acciones adecuadamente y formar nuevas estrategias.

## Factores de la matriz

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. El análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas (Sánchez, 2020, pág. 72) .

Según Huamán y Ríos (2017) los factores internos y externos comprenden lo siguiente:

**Factores internos:** elementos sobre el que una organización tiene un impacto. Así, puede influenciarlo y/o modificarlo.

**a. Debilidades:** factores internos que debilitan el posicionamiento competitivo de una organización.

**b. Fortalezas:** factores internos en poder de la empresa que refuerza el posicionamiento competitivo de una organización.

**c. Factores externos:** elementos ligados al entorno en el que evoluciona una organización, sobre el que esta no puede tener un impacto directo.

**d. Amenazas:** factores externos en poder de la empresa que refuerzan el posicionamiento competitivo de una organización.

**e. Oportunidades:** factores externos que influyen o podrían influir positivamente en la posición competitiva de una organización (pág. 49).

La matriz FODA está conformada por dos grandes factores, que ayudan a la toma de decisiones y facilitando la gestión administrativa de una empresa, estos se subdividen en debilidades y fortalezas para el factor interno, amenazas y oportunidades para el factor externo.

- **Objetivo de la matriz FODA**

El objetivo de esta matriz es el generar estrategias que permitan dotar a las microempresas de ventajas competitivas y garantizar su adaptabilidad en el sector al cual pertenecen (Govea & Cabrall, 2016).

La matriz FODA tiene como objetivo identificar los elementos internos como externos que intervienen de forma positiva como negativa en una empresa, conociendo recurso que pueden ayudar al desarrollo y errores que se pueden convertir en amenazas (Sánchez, 2020, pág. 29).

Siendo una herramienta que facilita visualizar la situación interna como externa de una empresa, la matriz FODA tiene por cumplir objetivos como generar nuevas estrategias para la toma de decisiones a futuro, obteniendo recursos que pueden ayudar a convertir las debilidades en fortaleza y las amenazas en oportunidades.

- **Procedimiento para elaborar un análisis FODA**

La matriz FODA, según Sánchez (2020) constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias. Los pasos que se debe seguir son:

- a. Identificación de los factores que comprenden fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de acuerdo a un criterio objetivo.
- b. Realizar una lista de todos los factores identificados y colocarlos en el respectivo cuadrante (p. 56).

Para conocer los cuatros elementos de la matriz que permitirá realizar asociaciones estratégicas para adelantarse a los acontecimientos por llegar, se tiene que cumplir una serie de pasos para el crecimiento de una empresa.

- **¿Cuándo se utiliza el análisis FODA?**

Puede ofrecer perspectivas útiles en cualquier etapa de un esfuerzo puede utilizarse para:

- a. Explorar las posibilidades de nuevas iniciativas o soluciones a los problemas.
- b. Tomar decisiones sobre el mejor camino para su iniciativa.

- c. La identificación de sus oportunidades para el éxito en el marco de amenazas puede aclarar direcciones y opciones.
- d. Determine dónde el cambio es posible.
- e. Si usted está en un punto de unión o de inflexión, un inventario de sus fortalezas y debilidades pueden revelar las prioridades, así como las posibilidades.
- f. Ajustar y precisar los planes de medio término.
- g. Una nueva oportunidad podría abrir vías más amplias, mientras que una nueva amenaza podría cerrar un camino que una vez existió (Huamán y Ríos, 2017, p. 18).

En las ciencias administrativas, el análisis FODA se encuentra entre los marcos más antiguos y conocidos, sin embargo, también es uno de los más utilizados, este puede aplicarse a cualquier situación, producto, empresa, etc., que funcioné como objeto de estudio en un momento y tiempo determinado. Comúnmente se utiliza esta herramienta al momento de planificar, pudiendo decirse que es una forma de intercambiar ideas (Sánchez, 2020, pág. 52).

Un análisis FODA es utilizado en múltiples perspectivas útiles como explorar nuevas posibilidades, determinar cambios que pueden existir y ajustar estrategias para lograr tomar decisiones; siendo la matriz más utilizada aplicada a cualquier situación, productos, empresas.

- **Herramientas para estrategias FODA**

La matriz DAFO es una herramienta importante que ayuda a los gerentes y administradores a desarrollar estrategias tales como: estrategias de fuerzas y oportunidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

**Tabla 2.** *Matriz DAFO*

	<b>Fuerzas – F</b>	<b>Debilidades - D</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>ESTRATEGIAS –FO</b> Anotar las fuerzas para aprovechar las oportunidades.	<b>ESTRATEGIAS-DO</b> Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
<b>Amenazas</b>	<b>ESTRATEGIAS –FA</b> Usar las fuerzas para evitar las amenazas.	<b>ESTRATEGIAS -DA</b> Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

**Fuente:** Adaptada Matriz FODA o DOFA por D. Sánchez, (2020), Ediciones Bubok.

**Elaborado por:** Las autoras

### 8.3.2.3. Herramientas estratégicas para el análisis interno y externo

De acuerdo a Marco y Loguzzo (2016) para analizar una empresa a nivel interno y externo se puede emplear varias herramientas entre ellas:

#### 8.3.2.3.1. Matriz EFI

La matriz EFI conocida también como MEFI, cuyas siglas corresponden a Evaluación de Factores Internos, y se trata de una herramienta estratégica para estudiar las cuestiones que influyen de forma negativa o positiva en su permanencia y crecimiento en el mercado, su aplicación resulta sumamente útil porque posibilita entender la situación real de una empresa a nivel intrínseco, es decir determinando sus fortalezas y debilidades (Marco & Loguzzo, 2016).

A través de matriz de Evaluación de Factores Internos la empresa puede resumir y recopilar fortalezas y debilidades de una organización en los aspectos clave de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo, comprende una forma de auditar a nivel interno la administración de la empresa, permitiendo definir la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer a detalle el impacto que han tenido.

- **Procedimiento para desarrollar la matriz EFI**

De acuerdo a González y Rodríguez (2019) para comprender el procedimiento de elaboración de la matriz EFI se debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

**a. Elaborar una lista de las fortalezas y debilidades:** que se identifican en la empresa adoptando un criterio intuitivo, para el desarrollo de la lista es vital que se defina todos los factores que influyen en las actividades de la empresa.

**b. Asignación de los valores o peso relativo a cada factor:** el peso que se atribuya a cada factor debe encontrarse en un rango de 0.0 el de menor equivalencia a 1.0 el de mayor relevancia, esto se realiza con los factores positivos (fortalezas) como los negativos (debilidades). La suma de los pesos debe ser igual a 1.0.

**c. Asignación de calificaciones a los factores:** se realiza tomando en cuenta que 1 representa una debilidad 2 una debilidad menor, 3 una fuerza menor y 4 una fuerza mayor.

**d. Definir la calificación ponderada:** se debe multiplicar el valor que se asignó como peso por la calificación correspondiente como resultado se obtiene la calificación ponderada.

**e. Determinación del valor ponderado:** se debe realizar la suma del valor final de cada factor para conocer el valor total ponderado, ese valor puede estar entre 1.0 que es el valor más bajo y 4.0 que representa el valor más alto, mientras que 2.5 comprende un valor promedio ponderado.

- **Formato que se utiliza para el desarrollo de la matriz EFI**

Para el desarrollo de la matriz de evaluación de factores internos, se puede utilizar el siguiente formato:

**Tabla 3.** *Formato de matriz EFI*

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>
<b>Fortalezas</b>			
<b>Debilidades</b>			
<b>Valor ponderado</b>			

**Fuente:** Manual de Planificación estratégica por C. González y M. Rodríguez, 2019, Ediciones Cengage.

**Elaborado por:** Las autoras

### 8.3.2.3.2. Matriz EFE

Se trata de un instrumento que consiste en el análisis, comprensión y previsión de información correspondiente a los factores externos que pueden tener mayor o menor influencia sobre la actividad económica de una empresa, esta información puede ser de carácter económico, político, social, demográfico, jurídico, cultural, tecnológico, ambiental y competitivo (Batet, 2020, pág. 29).

La estructura de la matriz EFE mantiene gran similitud con la de factores internos, y se diferencia en el contenido de los factores porque se enfoca en la detección de los aspectos que rodean a la empresa, es decir que se encuentran inmersos en el entorno extrínseco y pueden ser sinónimo de oportunidades o amenazas y se detección y análisis permite disminuir su

impacto o sacar provecho, así existe mayor probabilidad de llegar a las metas establecidas (Abildgaard, 2018, pág. 42).

- **Procedimiento para desarrollar la matriz EFE**

De acuerdo a Marco y Loguzzo (2016) para el desarrollo de la matriz EFE se contemplan los siguientes pasos:

**a. Identificar una lista de los factores determinantes:** que influyen sobre las actividades de la empresa, se deben citar como mínimo 10 correspondiendo la mitad a las oportunidades y los restantes a las amenazas.

**b. Determinación del peso:** se debe asignar un peso relacionado a cada factor donde 0.0 corresponde a “no es importante” a 1.0 “muy importante, esto expresa la importancia relativa que posee aquel factor para que la empresa consiga llegar hacia sus objetivos.

**c. Asignación de una calificación:** en este contexto las calificaciones pueden ir desde 1 a 4 indicando si el accionar de la organización brinda una respuesta eficaz frente a dicho factor, las calificaciones se basan en la respuesta de empresas a las estrategias, se interpretan:

**Tabla 4.** *Calificación e interpretación de la matriz EFE*

<b>Calificación</b>	<b>Interpretación</b>
4	respuesta superior
3	respuesta superior a la media
2	una respuesta promedio
1	respuesta mala

**Fuente:** Manual de Planificación estratégica por C. González y M. Rodríguez, 2019, Ediciones Cengage.

**Elaborado por:** Las autoras

**Definir la calificación ponderada:** Por medio de la multiplicación entre la calificación y el peso se obtiene la calificación ponderada.

Obtención del valor ponderado: para obtener este valor es necesario realizar la correspondiente suma de las calificaciones ponderadas, y dicho valor se sitúa entre 1.0 como el valor más bajo y 4 el más alto, de modo que la obtención de un resultado de 4 quiere decir que la empresa está respondiendo de forma adecuada a las oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado.

### **8.3.3. Estructura orgánica y funcional**

La estructura orgánica y funcional puede ser definida como una herramienta de gestión que permite determinar de forma clara las atribuciones de cada unidad que conforma una empresa. Delimita niveles jerárquicos de autoridad y responsabilidad en cada una de las funciones, eludiendo confusiones en el desempeño al brindar una visión clara de la formación de una empresa, además mejora las líneas de comunicación entre los trabajadores, constituyendo una parte vital para su adecuado funcionamiento (Casco & Garrido, 2017, pág. 38).

La estructura de una empresa se crea por medio de la segunda función del proceso administrativo que es la organización, y está ampliamente relacionado con la planeación, la dirección y el control para formar el denominado proceso administrativo, que constituye el encadenamiento e interrelación de todas las funciones administrativas, es una actividad básica que sirve para agrupar personas y estructurar todos los recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos, puede tratarse de organización formal e informal la primera se basa en la división racional del trabajo y la diferenciación e integración de los miembros, en base a algún criterio determinado por quienes se ocupan del proceso de toma de decisiones (González & Rodríguez, 2019, pág. 85).

Esta función corresponde a la fase mecánica del proceso administrativo, incluye la determinación de las tareas que serán llevadas a cabo como se aplicará, la forma en qué están agrupadas, quien depende quien, y como se tomarán las decisiones, es decir que permite conformar la estructura con la cual la empresa podrá maximizar el provecho de sus recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos.

#### **8.3.3.1. Diseño de la estructura orgánico-funcional**

El diseño de la estructura orgánico y funcional se compone de los departamentos administrativos en función de las actividades que realizan la empresa u organización. El diseño organizacional es un proceso que determina las necesidades de la organización con el objetivo de alcanzar las metas establecidas a corto y mediano plazo; requiere dividir, asignar y reorganizar ideas para tener una correcta sincronización de procesos y buenos resultados, el diseño debe considerar: factores ambientales, dimensiones anatómicas de la organización, aspectos de las operaciones, consecuencias conductuales (Jurado, 2017, pág. 52).

Existen tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional determinación de relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores, identificar el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total, e incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos (Blandez, 2016, pág. 34).

Deben caracterizarse por su capacidad de adaptación y flexibilidad además de poseer la facultad de establecer una estrategia empresarial competitiva que aproveche al máximo los recursos de la organización para explotando sus fortalezas, sean estas pequeñas, medianas o grandes, tienen que disponer de una apropiada organización para que desempeñen correctamente y se origine el compromiso del trabajo en equipo; en síntesis una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo (Gutiérrez, 2018, p. 35).

La estructura organizacional tiene que ver con el desarrollo de una secuencia lógica en la ejecución del trabajo; es decir que el personal directivo planifica y decide lo que hay que hacer a través estrategias, organizan las actividades a realizar y su orden que se traducen en la estructura de la organización, las dirigen desplegando su liderazgo y formulando políticas generales y posteriormente controlan para verificar su logro conforme a lo planeado. Así el diseño organizacional se enfoca en estructura y los procesos, por un lado y por otro en la interrelación de las personas en el trabajo.

### **8.3.3.2. Importancia de las estructuras organizacionales**

La estructura, como resultante del proceso de organizar, es un medio importante para la implantación de la estrategia, que proviene de la planeación, y se representa gráficamente por el organigrama, se complementa en la práctica por una serie de manuales administrativos y su dinámica se manifiesta a través de los procesos organizacionales (Castrillon, 2019, pág. 38).

La organización ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana, porque la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo. Los gobiernos, los

ejércitos y las instituciones han estudiado la organización, con el fin de mejorarla o de utilizarla mejor (Salazar, 2017, pág. 30).

La organización ha sido estudiada y son muchas sus aportaciones en el área administrativa. Sin embargo, es de gran importancia que el acto de organizar de cómo resultado una estructura de la organización, que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas, en otras palabras, una parte de importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas.

#### **8.3.3.3. Propósitos de organizar la estructura organizacional**

De acuerdo con Daft (2015) el propósito de organizar la estructura organizacional de una empresa nos facilita los siguientes aspectos:

- Dividir el trabajo en a realizarse en tareas específicas y departamentos.
- Asignar tareas y responsabilidades a los colaboradores de una manera correcta.
- Coordinar las tareas organizacionales y agrupar puestos en unidad.
- Establecer líneas formales de autoridad.

Es la representación formal de las relaciones laborales, define tareas por puesto y unidad, señala como deben coordinarse. La estructura de la organización ha de ser siempre coherente con la estrategia adoptada de tal manera que puedan cumplirse los objetivos organizacionales.

#### **8.3.3.4. Componentes del diseño organizacional**

De acuerdo a Salazar (2017) se plantean seis componentes principales de diseño en el nivel organizacional:

**Estrategia:** Forma en que una organización usa sus recursos para alcanzar sus metas. Ésta puede ser descrita a través de la misión, visión, metas y objetivos, intenciones estratégicas y políticas funcionales.

**Tecnología:** Proceso de transformación que una organización utiliza para convertir los inputs en productos y servicios, incluyendo métodos de producción, flujos de trabajo y equipamiento.

**Estructura:** Forma en que se divide el trabajo en general en subunidades y en la coordinación necesaria de dichas subunidades para la realización de tareas.

**Sistemas de medición:** Métodos de recolección, evaluación y difusión de las actividades de la organización, a modo de poder medir el rendimiento de ésta.

**Sistemas de recursos humanos:** Mecanismos para seleccionar, desarrollar, evaluar y recompensar a los miembros de la organización, a modo de potenciar ciertas habilidades y comportamientos.

**Cultura Organizacional:** Es un output intermedio que proviene de los componentes anteriores. Corresponde a los valores, normas y formas de hacer las cosas dentro de la organización (Casco & Garrido, 2017, pág. 80).

La importancia radica en favorecer a las empresas a tener la cantidad exacta de recursos humanos para poder desarrollar las funciones establecidas, delimitando compromisos en cada puesto de trabajo, consiguiendo eficiencia y productividad sin importar que actividad económica se realice.

#### **8.3.3.5. Elementos claves del diseño organizacional**

Se reconocen dos elementos claves de la estructura, la diferenciación y la integración. La diferenciación es la división de la empresa en un determinado número de unidades que conlleva una división correspondiente del entorno en subentornos distintos. La integración es el proceso de coordinación necesaria entre las diferentes tareas para asegurar la consecución de todas las metas de la organización (Zelaya, 2016, pág. 15).

**Descripción de funciones, actividades y responsabilidades:** Es la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera.

**Jerarquización:** Este elemento se refiere a la disposición de funciones por orden de rango, grado o importancia.

**División del trabajo:** Dentro del diseño organizacional este elemento se relaciona directamente con la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo (Luna, 2015, pág. 78).

**Departamentalización:** Este elemento del diseño organizacional se refiere a la división o agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud, formada por varios departamentos y puestos administrativos en una organización (Luna, 2015, pág. 78).

**Coordinación:** Se refiere a sincronizar y armonizar los esfuerzos, las líneas de comunicación y autoridad deben ser fluidas y se debe lograr la combinación y la unidad de esfuerzos bien integrados y balanceados en el grupo social (Luna, 2015, pág. 78).

Para optimizar el tiempo, la eficiencia y la productividad dentro de una empresa; es necesario un diseño para realizar el proceso de organización, aplicando paralelamente las técnicas y los elementos claves.

#### **8.3.3.6. Modelos de estructura orgánica y funcional**

De acuerdo a Castrillón (2016) los modelos de estructura organizacional son varios, a continuación, se detallan:

##### **8.3.3.6.1. Organización línea-staff**

Una vez que las empresas empezaron a crecer resulto más complejo organizar las actividades y empezaron a salir a flote las limitaciones de la estructura lineal, que terminó siendo insuficiente para proporcionar eficacia y eficiencia. Por tal razón las autoridades y posiciones de línea se enfocaron en alcanzar los objetivos principales y optaron por delegar autoridad en servicios especializados, de esta forma las autoridades de línea dejaron de responder por un

conjunto de actividades y tareas que pasaron a ser atribución de personal externo que prácticamente proveía servicios de asesoría (Jurado, 2017, pág. 37).

Indudablemente el trabajo desarrollado por el staff influye sobre el funcionamiento de la empresa, y su función contemplaba la prestación de distintos servicios de asesoría especializado que pasaron a ser denominados como encargos, entre los más comunes se encontraban consultoría técnica y prestación de servicios especializados como la planeación o control, procesamiento de datos entre otros (Luna, 2015, pág. 109).

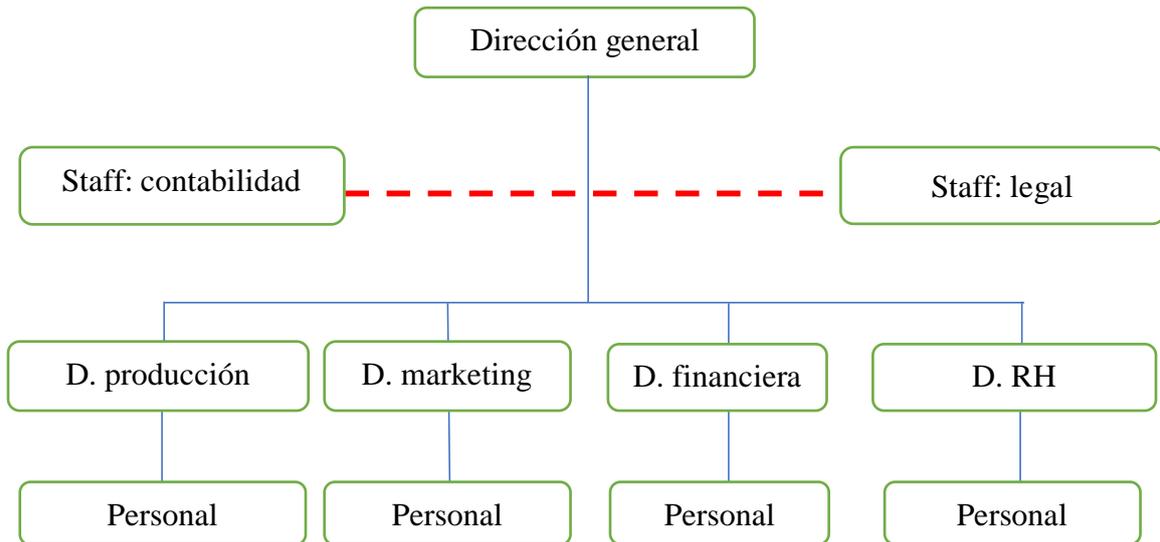
La organización lineal-staff en base a los criterios citados se define como aquella que resulta de la combinación de organización lineal que delega funciones de asesoría como: consultoría contable, elaboración de informes, auditorías, gestión de información financiera, recomendaciones, entre otras que considere pertinente en un equipo técnico especializado en un área en particular.

- **Características de líneas staff**

Las líneas de staff muestran que la empresa para su adecuado funcionamiento requiere de la contratación de servicios externos, que generalmente se trata de contabilidad, asesoría legal, técnica, auditoría, limpieza, seguridad, entre otros; cuyo denominador común es la especialización. Acorde a Castrillón (2016) este modelo de estructura organizacional se caracteriza básicamente por los siguientes aspectos:

- Los órganos de línea se relacionan de forma directa con los objetivos empresariales que giran en torno a la producción y comercialización.
- Los órganos de staff o de asesoría se encuentran ligados con los objetivos de forma indirecta.
- El órgano de staff o asesoría no posee autoridad lineal dentro del organigrama sino autoridad funcional respecto al desarrollo de las tareas.

Esta forma de organización se construye como una mezcla entre el modelo lineal y ciertas nociones del funcional dejando como resultado una estructura híbrida:

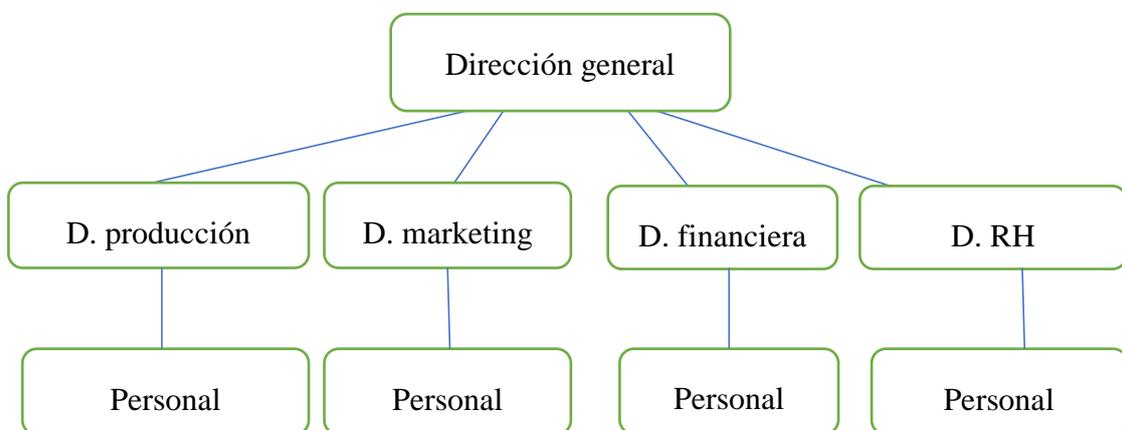


**Figura 2.** Características del modelo de estructura de línea staff

**Fuente:** Adaptado de Fundamentos de administración por C. Ramírez y M. Ramírez, 2016, Ediciones Ecoe.

### 8.3.3.6.2. Modelo de estructura lineal

Este tipo de organización surgió en los ejércitos antiguos y el clero de la época medieval, presenta menor nivel de complejidad y se fundamenta en la autoridad lineal, es el resultado del principio de la unidad de mando: significa que cada jefe inmediato superior posee autoridad única y completa sobre los empleados a su cargo, se caracterizaba por sus líneas directas y de comunicación, dando lugar a la cadena de mando (Lara, 2017, pág. 46).



**Figura 3.** Modelo lineal

**Fuente:** Adaptado de Fundamentos de administración por C. Ramírez y M. Ramírez, 2016, Ediciones Ecoe.

Las principales características que presenta este modelo de estructura lineal son: autoridad lineal que se refiere a la aplicación del principio de unidad de mando, las líneas formales de comunicación que establecen la existencia de dicho proceso acorde a las líneas determinadas por medio del organigrama, centralización de las decisiones y organización en forma de pirámide (Casco & Garrido, 2017, pág. 43).

Se define como aquella forma de organización que se sustenta en el principio de jerarquía y sostenimiento de la cadena de mando, en la actualidad es utilizada por pequeñas empresas, en las cuales la responsabilidad y autoridad se concentra en los empresarios, la coordinación de actividades se realiza por vía directa por tanto existe un bajo nivel de especialización y formalización.

- **Características de la estructura lineal**

Según lo expuesto por Castrillón (2016) el modelo de estructura lineal presenta varias características, entre las cuales se encuentran las siguientes:

**a. Autoridad lineal:** a esta característica también se le conoce como autoridad única y consiste en que el superior tiene autoridad total sobre el subordinado.

**b. Líneas de comunicación:** La comunicación se establece en base a las líneas de comunicación determinadas por medio del organigrama.

**c. Forma piramidal:** En función de la concentración de autoridad en la cúspide del organigrama, de la cadena de mando y de la unidad de mando, la organización lineal muestra una forma clásica la pirámide.

**d. Centralización de la autoridad:** el terminal de la línea de comunicación vincula la posición subordinada al jefe inmediato superior, y a la escala de arriba, la autoridad lineal expandida por toda la empresa se concentra en la parte superior de la pirámide (pág. 34).

Según Gilli (2017) la aplicación de la estructura lineal se recomienda en los siguientes casos puntuales o afines: cuando se trata de una organización pequeña o en etapa de desarrollo,

cuando no requiere directivos o técnicos especializados y en caso de que la organización lleva a cabo tareas que resultan repetitivas o frecuentes.

#### **8.3.3.6.3. Estructura funcional**

La estructura funcional es aquella forma de organización empresarial de mayor uso por su practicidad, su principal característica es que cada empleado tiene un jefe y el trabajo es organizado en base a la especialización, es decir que los empleados realizan una serie de actividades especializadas; las empresas que la utilizan generalmente se dedican a la producción de bienes o servicios previamente estandarizados (Abildgaard, 2018). Este tipo de estructura consiste en agrupar por funciones a todos aquellos cargos o en su defecto empleados que desarrollan una actividad o varias relacionadas, dentro de esta estructura predomina el principio de la especialización para cada tarea desarrollada en la empresa porque se enfoca en el conocimiento que se requieren para desarrollar una actividad y que debe poseer el empleado (Daft, 2015).

En base a los autores se extrae que la estructura funcional aplica el principio de especialización de las funciones, según este se separa, distingue y especializa por tareas, la organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, por tanto, permite mantener mejor supervisión a nivel técnico al mismo tiempo que favorece la comunicación entre los departamentos que conforman la empresa.

- **Características de la estructura funcional**

De acuerdo a Casco y Garrido (2017) la estructura funcional se caracteriza por los siguientes aspectos:

**a. Autoridad funcional o dividida:** se refiere a que la autoridad se sustenta en el conocimiento, es decir que ningún jefe inmediato superior posee autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad relativa y parcial.

**b. Línea directa de comunicación:** Esta característica hace alusión a que la comunicación es directa y orientada a la búsqueda de la eficiencia y rapidez posible entre los distintos niveles.

**c. Descentralización de las decisiones:** En este tipo de estructura las decisiones son delegadas a los órganos o cargos especializados.

**d. Enfoque en la especialización:** La estructura funcional se erigen en torno a la especialización del personal, dando un especial interés a los conocimientos y habilidades del puesto de trabajo.

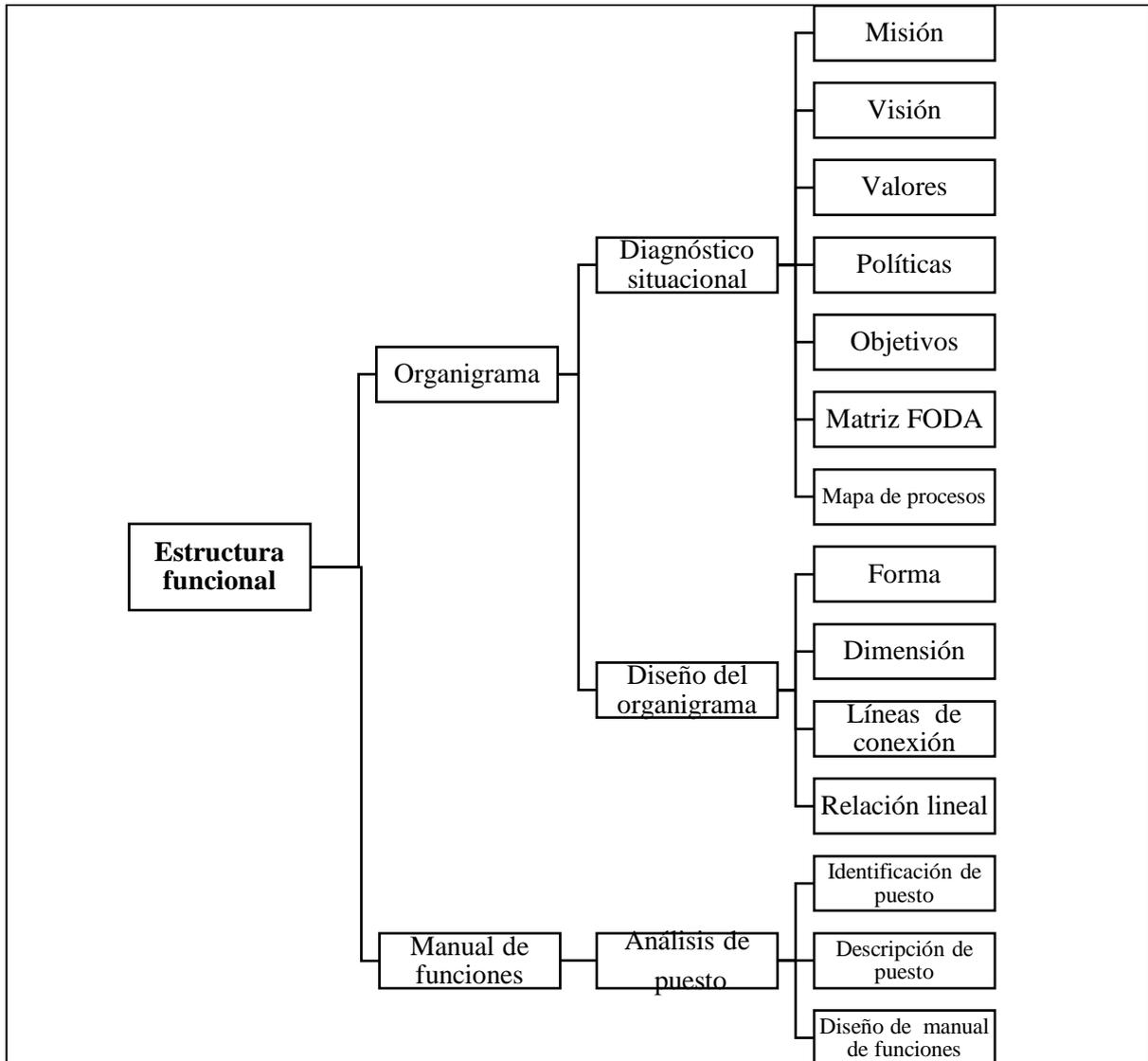
- **Aplicación de la estructura funcional**

En su conjunto la estructura funcional es adecuada para aquellas empresas que producen uno o un reducido grupo productos o servicios, donde los procesos se encuentran previamente estandarizados y son repetitivos, uno de los objetivos que persigue es incrementar la cantidad de productos a comercializar por medio de la eficiencia del personal basado en la especialización. Otro de los aspectos que caracterizan a las empresas en que es conveniente utilizar la estructura funcional es la estabilidad de sus actividades económicas (Guerra, 2015).

Dentro de esta especificación entran las empresas agrícolas bananeras porque efectivamente se dedican a la producción de un solo bien o producto que es el banano, sus procesos son repetitivos tanto a nivel de trabajos de campo, de cosecha y procesamiento de las cajas y comercialización, el entorno de esta actividad económica es estable en el sentido que las empresas exportadoras proveen el número de cajas semanalmente que establece el contrato de compra- venta al precio oficial (Agrocalidad, 2018). El número que sobrepase dicha cantidad también es vendido a la exportado con la diferencia que son pagadas al precio spot o de mercado, la mayoría de estas empresas presentan dicho panorama porque cuentan con dicho contrato, es decir que el nivel de incertidumbre es relativamente bajo, las empresas bananeras ya tienen asegurada la compra total de su producción (Donoso, 2017).

- **Proceso para establecer la estructura funcional**

El autor Guerra (2015) en su libro “Manual de Administración de Empresas Agropecuarias” señala que el proceso para establecer la estructura funcional en este tipo de empresas contempla lo siguiente:



**Figura 4.** Modelo para establecer la estructura funcional en empresas agrícolas

**Fuente:** Manual de Administración de Empresas Agropecuarias por Guerra, 2015, Servicio Editorial IICA.

#### • Definición de organigrama

El organigrama se define como un instrumento de representación gráfica que se aplica en la segunda función del proceso administrativo que es la organización, su uso es inherente a las ciencias administrativas para simbolizar en forma intuitiva y objetiva los canales de autoridad y responsabilidad correspondientes a los departamentos que componen una empresa (Miranda, 2018).

Es un instrumento de gran utilidad cuya función primordial es exponer la estructura orgánica de un establecimiento o una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. Los organigramas resultan de gran utilidad al permitir

la identificación de la división de funciones, niveles de autoridad y responsabilidad, líneas de comunicación, y se adaptan a las necesidades de las empresas, en función de tales diferencias existen distintos tipos de organigrama (Fuente & González, 2018, pág. 17).

Los organigramas, como toda herramienta organizacional, tienen el fin de apoyar a la institución en los procesos administrativos que se llevan a cabo en la misma, se define como la representación visual de la estructura gráfica que muestra en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

#### **a. Características del organigrama**

Según lo expresado por Zapata (2015) para el adecuado establecimiento de un organigrama se debe contemplar varios aspectos:

**Precisión:** En el organigrama se debe determinar con certeza todas las unidades, áreas o departamentos y sus interrelaciones.

**Sencillez:** Debe ser fácil su contenido llegue a todos los colaboradores, de modo que se recomienda no complicarlo con líneas innecesarias.

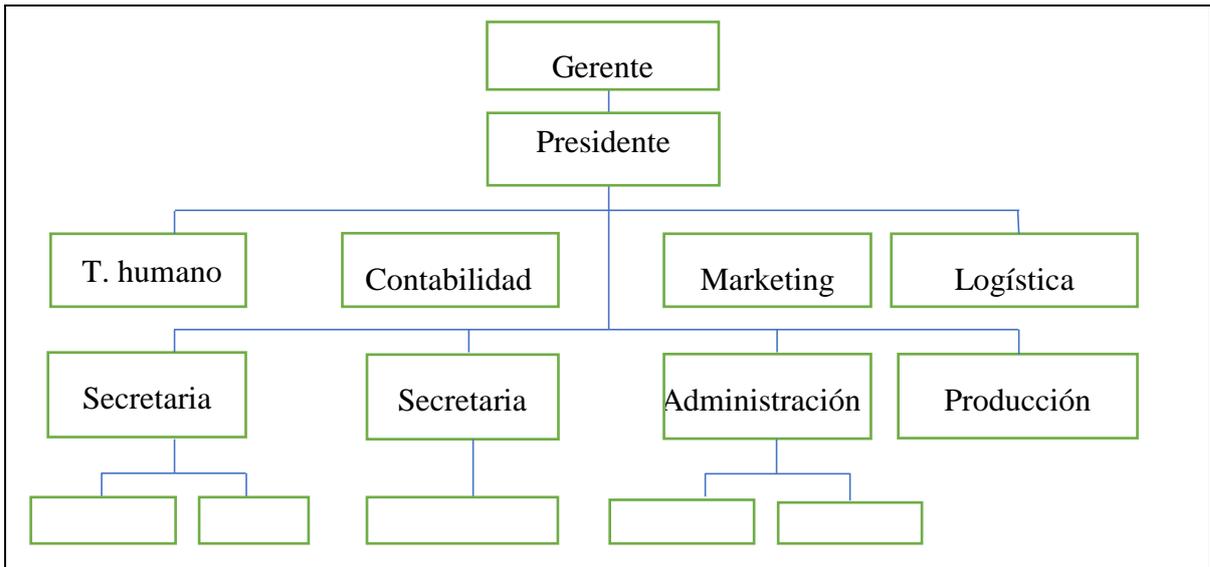
**Flexibilidad:** El organigrama debe adaptarse a las características y situaciones de la empresa, por tanto, debe ser actualizado según sea necesario.

**Presentación:** En gran parte la funcionalidad se relaciona con el formato y estructura, por dicha razón (pág.12).

#### **b. Tipos de organigrama**

Los organigramas se clasifican de acuerdo a diferentes parámetros, entre estos la finalidad:

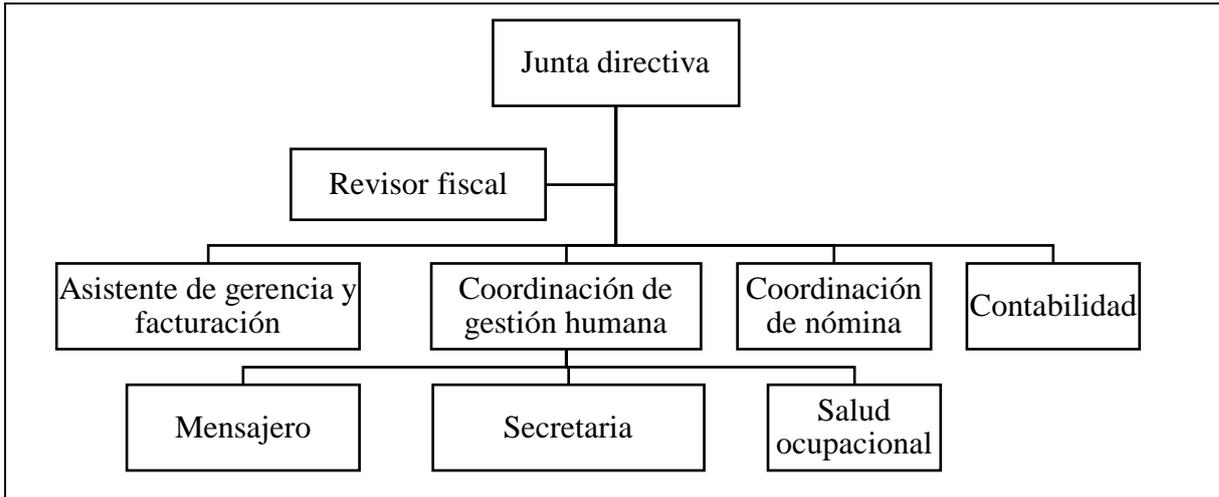
**Analítico:** Este tipo de organigrama es aquel que tiene por objeto analizar información sobre el comportamiento organizacional como también de aspectos que dan una macro visión de la empresa (Fuente & González, 2018).



**Figura 5.** *Organigrama informativo*

**Fuente:** Adaptado de Fundamentos generales de administración por Castrillón, 2019. Esumer Ediciones.

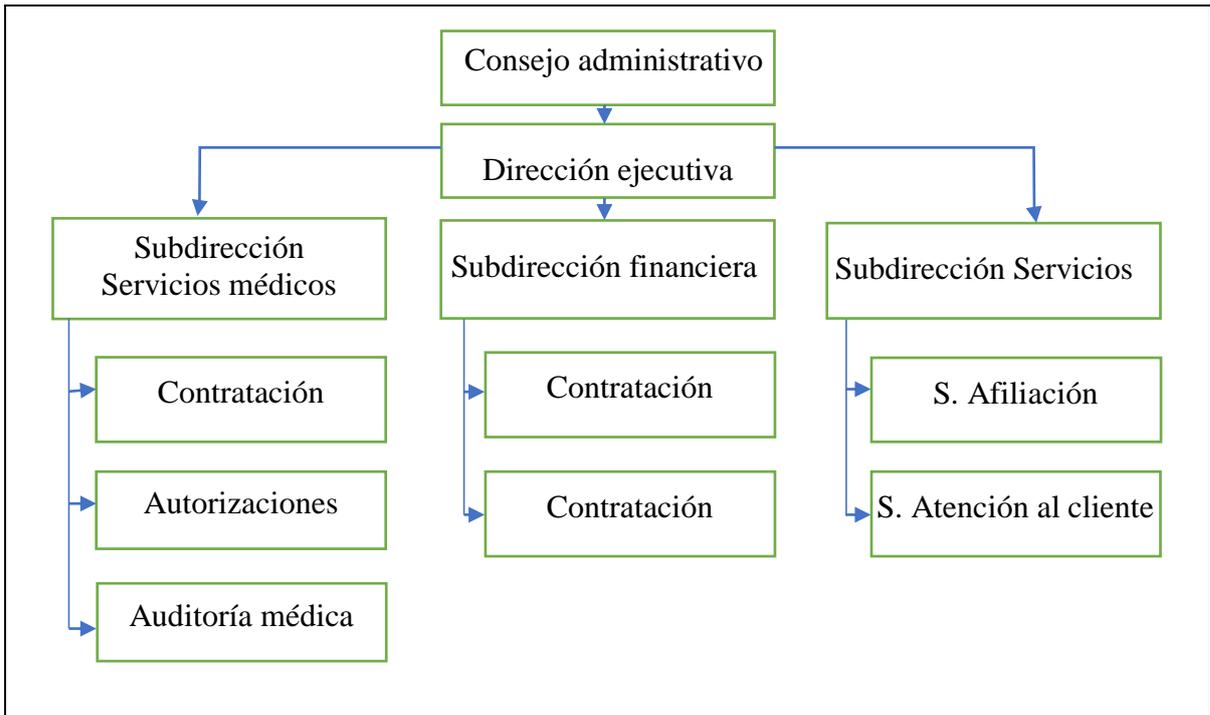
**Informativos:** Esta clase de organigramas es elaborado con el propósito de ser puestos a disposición del público para facilitar la información accesible a personas que no se encuentran dentro de la plantilla de personal de la empresa (Castrillon, 2019).



**Figura 6.** *Organigrama informativo*

**Fuente:** Adaptado de Fundamentos generales de administración por Castrillón, 2019. Esumer Ediciones.

**Formal:** Los organigramas formales se definen como una representación del esquema de funcionamiento planificado o formal de la empresa y están debidamente plasmados en documentos autorizados por la dirección (Castrillon, 2019).



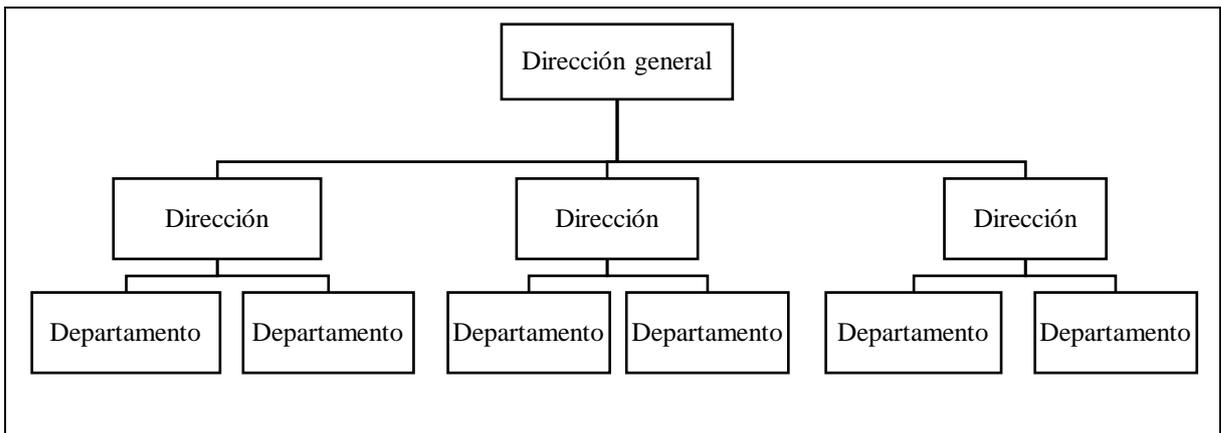
**Figura 7.** Organigrama formal

**Fuente:** Adaptado de Fundamentos generales de administración por Castrillón, 2019. Esumer Ediciones.

**Organigrama informal:** Se denomina de esta manera a aquel tipo de organigrama que no posee respaldos físicos, es decir que el instrumento no ha sido debidamente aprobado y documentado.

- **Clasificación por el ámbito**

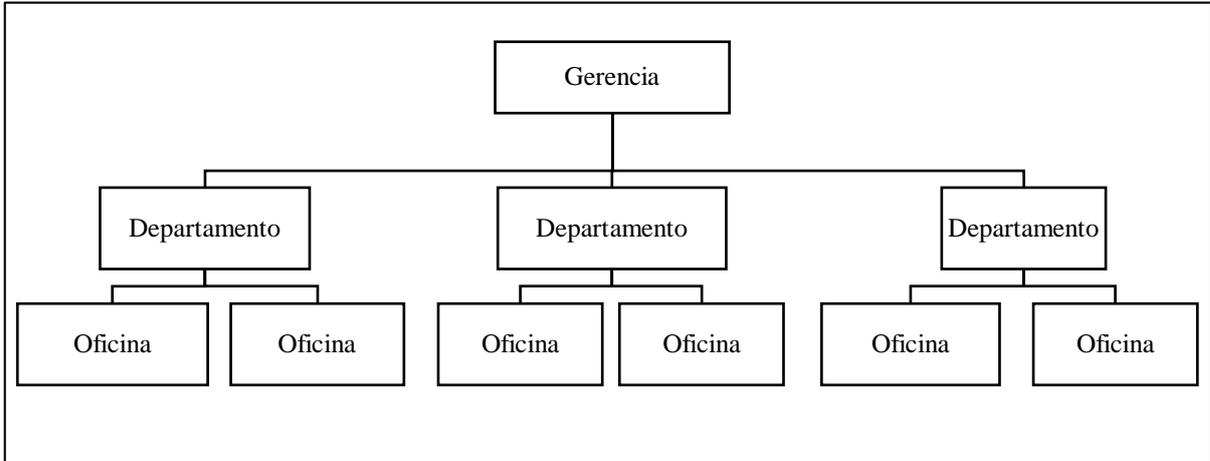
**Generales:** La principal particularidad de esta clase de organigramas es presentar información general de la organización a breves rasgos hasta cierto nivel de jerarquía, en base a su alcance y cualidades (Gilli, 2017).



**Figura 8.** Organigrama específico

**Fuente:** Adaptado de Fundamentos generales de administración por Castrillón, 2019. Esumer Ediciones.

**Específicos:** Este tipo de organigramas son aquellos que presentan a través de su contenido la estructura de cada una de las áreas que conforman la organización, se caracterizan por profundizar sobre la forma en que está constituida la empresa (Gilli, 2017).

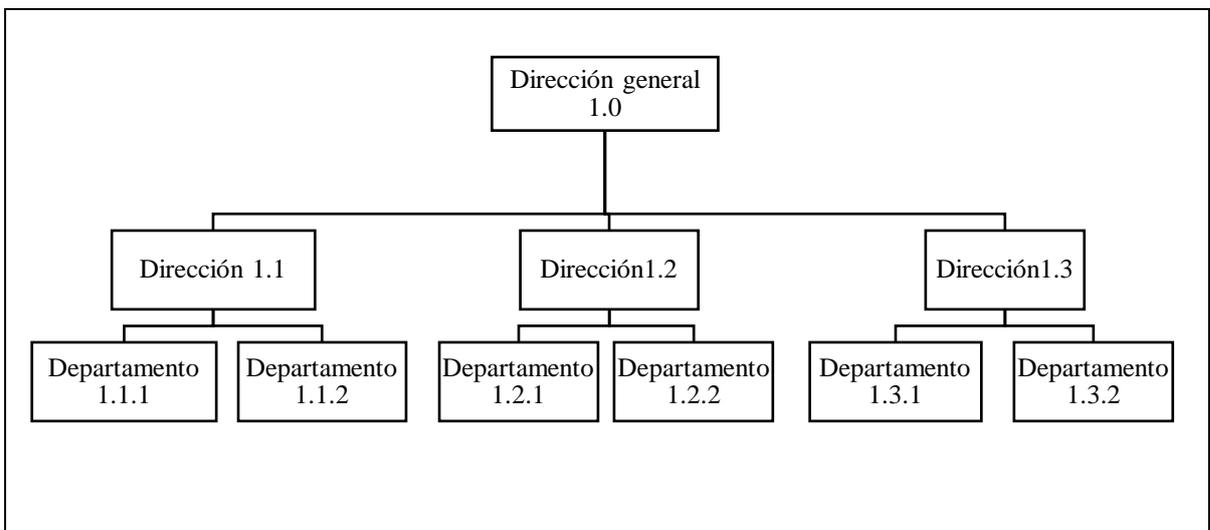


**Figura 9.** Organigrama específico

**Fuente:** Adaptado de Fundamentos generales de administración por Castrillón, 2019. Esumer Ediciones.

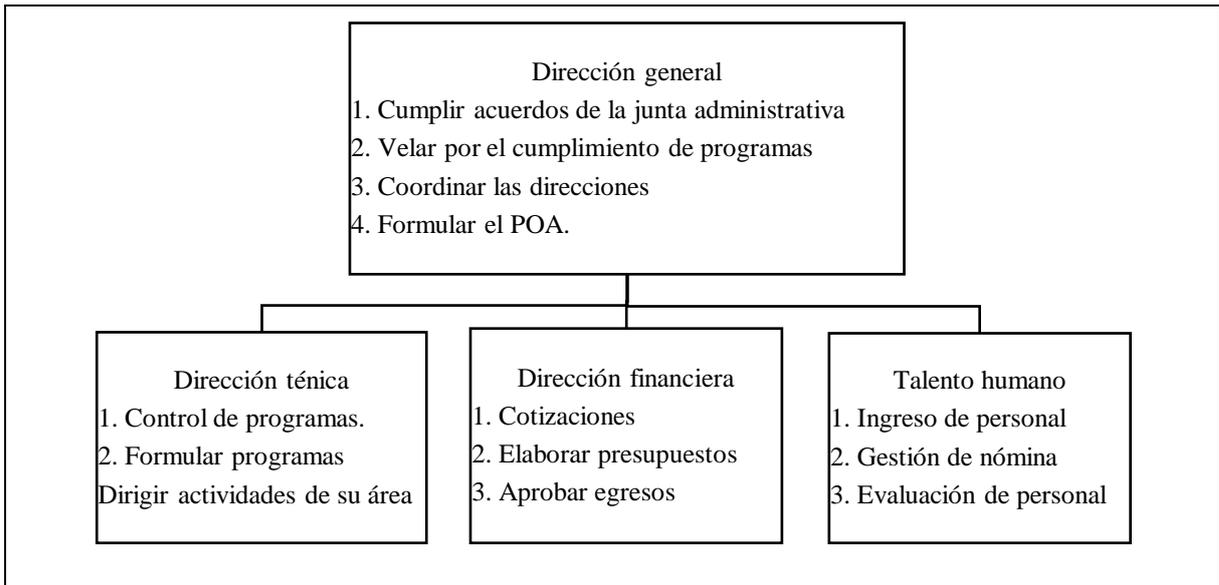
- **Tipos de organigramas por su contenido:**

**a. Organigramas integrales:** Se trata de representaciones visuales de todas las unidades que conforman la organización y las relaciones jerárquicas existentes o de dependencia entre cada una.



**Figura 10.** Organigrama integral

**Fuente:** Adaptado de Fundamentos generales de administración por Castrillón, 2019. Esumer Ediciones.

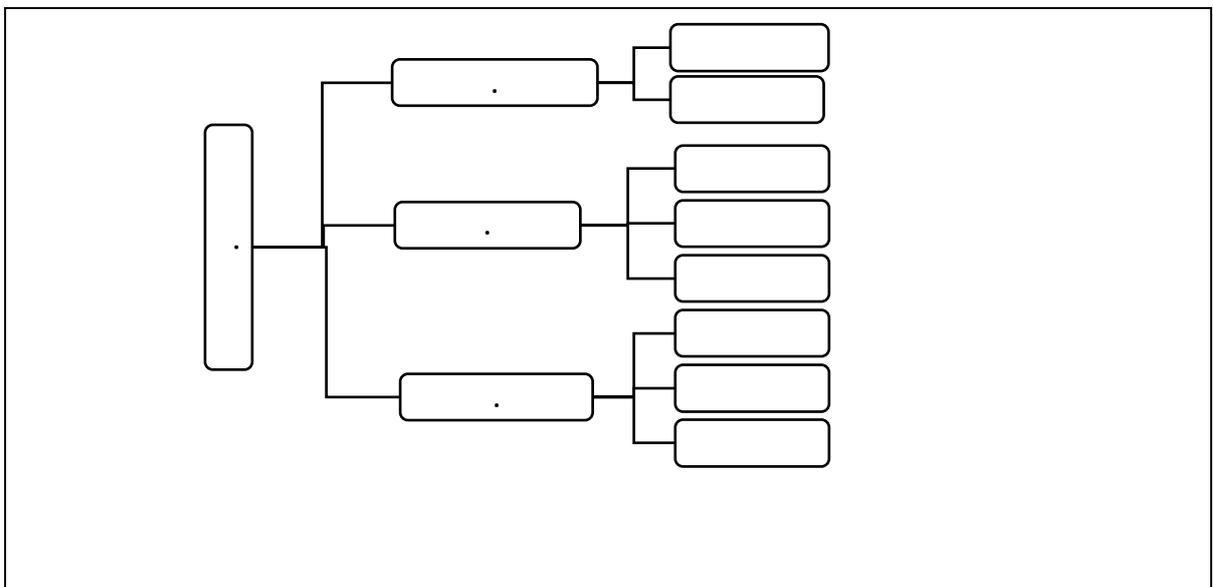


**Figura 11.** *Organigrama funcional*

**Fuente:** Adaptado de Fundamentos generales de administración por Castrillón, 2019. Esumer Ediciones.

- **Tipos de organigramas por su presentación:**

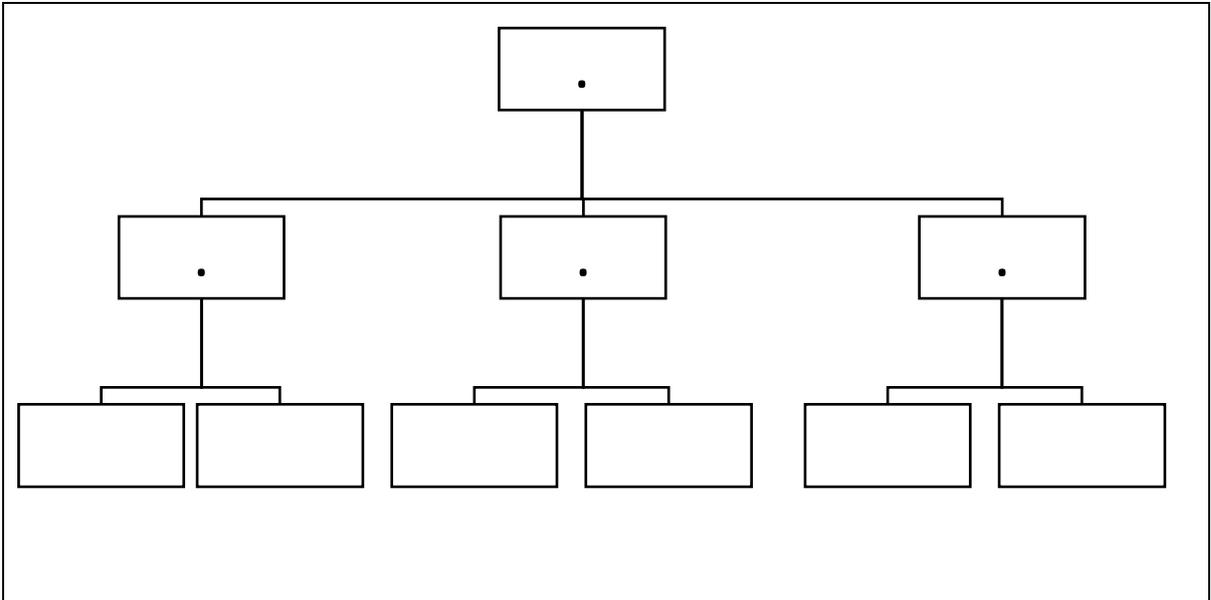
**Horizontales:** Bajo este modo de presentación las figuras y su contenido son colocados desde la izquierda y se desplazan hasta la derecha, ordenándose en columnas en cada uno de sus departamentos, unidades y cargos existentes en la empresa, por tanto, las líneas se direccionan horizontalmente:



**Figura 12.** *Organigrama horizontal*

**Fuente:** Adaptado de Fundamentos generales de administración por Castrillón, 2019. Esumer Ediciones.

**Organigrama vertical:** Se caracterizan por representar los distintos niveles jerárquicos de la empresa comenzando por la parte superior donde se ubican los niveles directivos, es decir desde arriba hacia abajo, hasta el despliegue de todos los departamentos existentes en la organización (Gilli, 2017).



**Figura 13.** *Organigrama vertical*

**Fuente:** Adaptado de Fundamentos generales de administración por Castrillón, 2019. Esumer Ediciones.

#### **d. Elaboración del organigrama estructural**

De acuerdo a Guerra (2015) dentro del proceso de diseño de la estructura organizacional para las empresas agrícolas se contemplan dos etapas claramente diferenciadas, tal como se pudo apreciar en la figura anterior, la primera corresponde a la elaboración del organigrama dentro del cual se debe seguir los siguientes pasos:

**Diagnóstico situacional de la empresa:** se desarrolla con el objetivo de tener una visión clara de la empresa, su funcionamiento y las actividades que se realizan como parte de su actividad económica (Botero, 2017).

Dentro de la etapa de diagnóstico situacional se contemplan varias actividades puntuales, a continuación, se detalla:

- **Autorización y apoyo de los niveles directivos de la empresa.**

Esta actividad debe ser llevada a cabo por iniciativa propia de los investigadores en vista de la necesidad que presenta una empresa, no obstante la autorización que debe ser obtenida bien sea del propietario o los socios de la organización constituye el punto de partida para poder seguir con la ejecución de lo siguiente porque denota la disposición de parte de la empresa (Guerra, 2015). La autorización para el desarrollo del organigrama debe ser emitida por el gerente o la máxima autoridad de la empresa, es decir que la decisión de la ejecución de un organigrama o su puesta en marcha, inclusive la más mínima modificación de las líneas estratégicas del existente debe contar con aprobación. Porque conlleva el traslado de la responsabilidad (Miranda, 2018).

- **Obtención de la información**

El equipo de trabajo o investigador debe seleccionar la técnica más adecuada para la recopilación de información de parte del propietario, directivos y el personal operativo sobre la constitución, niveles y relaciones de coordinación interna que existe en la empresa. En síntesis se debe conseguir información sobre:

- Los órganos que conforman la empresa
- El nivel jerárquico cada cargo ocupa dentro de la estructura orgánica
- Las relaciones que existen entre los cargos.
- La naturaleza de estas relaciones
- El número cargos de trabajo existentes
- El número de personas que desempeñan el mismo cargo.
- Las funciones que llevan a cabo.
- Los procesos y actividades que se ejecutan en la empresa y su secuencia.

En esta etapa también se puede recurrir a los archivos que la empresa posea, además se puede enriquecer o complementar por medio de investigación documental, de este modo se recopila información de carácter administrativo y normativo sobre la constitución, niveles, vínculos de

coordinación interna, líneas de comunicación administrativa y demás grupos de interés, actividades, funciones y procesos de la empresa (Miranda, 2018).

- **Técnicas para obtener información**

**Encuesta:** Esta es una de las técnicas más utilizadas para la recopilación de información sobre los aspectos que sean de utilidad para la estructuración del organigrama, de forma general se trata de una serie de preguntas con alternativas de respuesta previamente definidas que se aplica a un grupo de personas a la cual se denomina como muestra (Gilli, 2017).

**Entrevista:** La aplicación de esta técnica tiene un carácter más personal porque comprende una especie de diálogo entablado entre el entrevistador y el entrevistado, puede desarrollarse según la modalidad estructurada o libre, la principal diferencia entre una y otra radica en la precisión de las respuestas.

**Observación:** Esta técnica consiste básicamente en visualizar de forma atenta el objeto o fenómeno de estudio, en el caso puntual de la investigación se trata de la visita in situ a las instalaciones de la empresa con el fin de obtener la mayor cantidad de información de validez para la elaboración del organigrama (Abildgaard, 2018).

- **Misión de la empresa:**

La misión de la empresa expresa en tiempo presente, y engloba su esencia o razón de ser, este enunciado responde al por qué de su creación, se menciona que hace todos los días para aproximarse hacia sus objetivos, se trata del faro que conduce las decisiones y esfuerzos organizacionales, es flexible y puede ser cambiada en función de las necesidades. Es una afirmación que describe el concepto de la organización, su propósito, a quienes sirve y los valores éticos bajo cuales funciona (Estrada, Saumet y Montenegro, 2016, pág. 32).

- **Visión de la empresa:**

Se trata de un planteamiento o formulación aspiracional, la visión de la empresa se expresa en tiempo futuro y pone de manifiesto la situación o lugar que pretende alcanzar; su finalidad es

crear en la mente un panorama inspirador que motive a todo el equipo humano a la acción. Es una representación de cómo se espera que la empresa sea en el futuro ante la perspectiva de los clientes, los proveedores y los empleados (Blandez, 2016).

- **Valores empresariales**

Los valores empresariales son principios éticos y profesionales que permiten encaminar el comportamiento de los miembros de la empresa durante el desempeño de sus actividades laborales, la práctica de valores influye sobremanera en el ambiente laboral y le otorga un sello o personalidad a la organización (Sánchez, 2020). El diagnóstico situacional como parte de la elaboración del organigrama, se orienta a la obtención de una visión clara de las organizaciones, para ello se requiere conocer los elementos del direccionamiento estratégico que son la misión, visión y políticas relacionadas con la gestión de personal, entre ellas: horarios, pagos, indumentaria, etc (Abildgaard, 2018).

- **Clasificación y registro de la información**

Esta actividad resulta sumamente útil porque comprende la instancia en que es organizada, clasificada y documentada la información que se obtuvo por medio de la aplicación de técnicas como la observación, entrevistas, encuestas a los miembros de la empresa, es importante mantener un criterio coherente y racional para procesar dicha información para que sea de utilidad en las siguientes actividades del proceso de elaboración del organigrama (Miranda, 2018). La información que se obtuvo de la empresa debe ser clasificada por temas y organizada por carpetas llegando a convertirse en el sustento que facilita su manejo, de esta manera es más fácil identificar contradicciones, duplicidad, errores o vacíos existentes en las funciones, en la actualidad se disponen de múltiples herramientas digitales para la gestión de datos, las empresas podrían beneficiarse de ellas para desarrollar esta etapa (Donoso, 2017).

- **Análisis de la información**

En esta actividad el investigador tomando la información clasificada y documentada procede a analizarla con el objeto de identificar posibles vacíos o contradicciones que se hayan generado, en este sentido antes de emitir criterios interpretativos se debería confirmar los datos

que así lo requieran y posteriormente hacer las aclaraciones pertinentes, esto se realiza con el fin de conseguir la mayor precisión posible (Castrillon, 2019).

- **Mapa de procesos**

Dentro de esta etapa se contempla la elaboración de mapas de procesos, que se define como una representación visual de las actividades de una organización, posibilitando la determinación de potenciales mejoras en el rendimiento de las áreas que conforman la empresa, en este contexto se distingue entre procesos estratégicos que se relacionan con la planificación y toma de decisiones, los procesos operativos son aquellos que se vinculan al proceso de producción, y por último están los de apoyo o soporte (Batet, 2020).

- **Pasos para hacer el mapa de procesos**

Para hacer el mapa de procesos se debe seguir una serie de pasos, que a continuación son detallados:

**Definir los procesos:** Para tal efecto se puede recurrir a la información obtenida de técnicas como encuestas y entrevistas y se puede complementar con fuentes documentales referidas al tema, el objetivo es obtener información acerca de los procesos que se desarrollan en la empresa (Blandez, 2016).

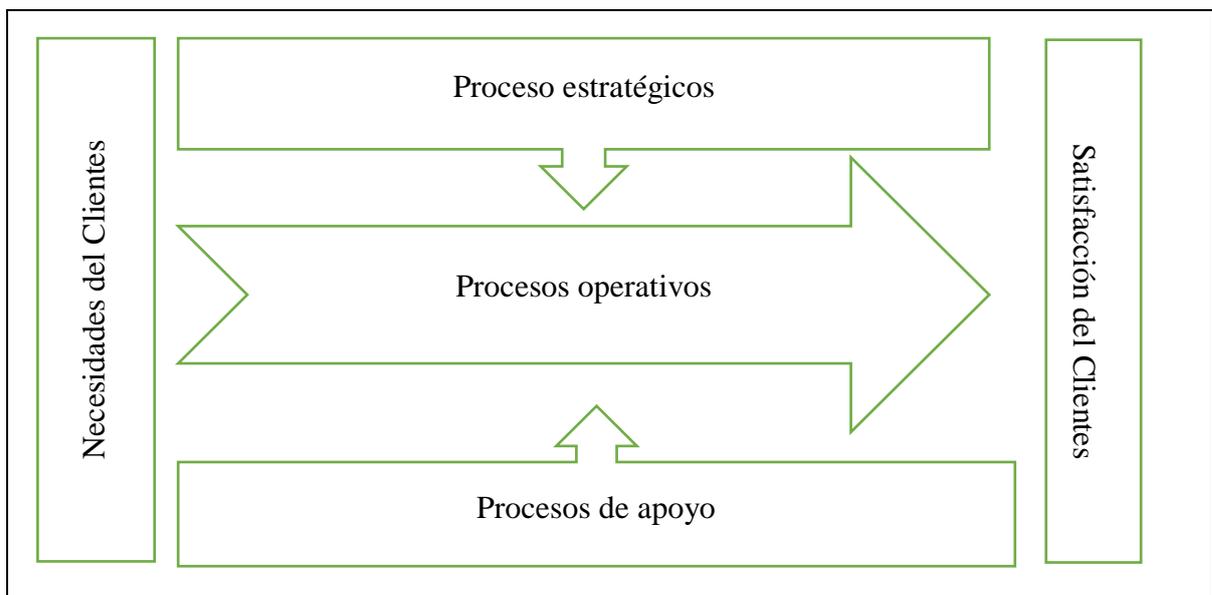
**Clasificar los procesos:** En esta parte se debe identificar si los procesos son estratégicos, operativos o de apoyo, para tal efecto es importante conocer en qué consiste cada uno:

- **Procesos estratégicos:** Se trata de aquellos procesos que posibilitan la determinación y despliegue de estrategias y objetivos, están relacionados con la toma de decisiones y en consecuencia son desarrollados por los empleados que ocupan cargos administrativos (Luna, 2015).
- **Procesos operativos:** Los procesos operativos son aquellos que se relacionan de manera directa con el desarrollo del proceso productivo, en el caso puntual de las empresas agrícolas bananeras estaría constituido por los procesos de siembra, procesos de

mantenimiento y procesos de cosecha o embarque de las cajas de banano (Abildgaard, 2018).

- **Procesos de apoyo:** Los procesos de apoyo son aquellos que incluyen a las actividades necesarias para complementar tanto a los procesos estratégicos como los operativos, generalmente en el caso de las empresas bananeras se refiere a la contratación de servicios externos de contabilidad, gestión jurídica o de asesoría técnica en manejo técnico del cultivo (Gilli, 2017).

**Graficación de los procesos:** Una vez que los procesos han sido definidos y clasificados se procede a ubicarlos en el esquema visual:



**Figura 14.** Esquema de Mapa de procesos

**Fuente:** Adaptado de Proceso administrativo por Blandez, 2016, Ediciones Unid.

- **Diagrama de flujo**

Se trata de una herramienta sumamente útil, se define como representación gráfica de los procedimientos a seguir mostrándolos en la secuencia que son desarrollados para cumplir un proceso cuyo objetivo en las empresas corresponde a la obtención de un producto o servicio. Para ello se utilizan símbolos con significancia predefinida, existen dos tipos de diagramas de flujo horizontales y verticales, para su elaboración el investigador debe tener claro uno de los pasos que componen el proceso (Casco & Garrido, 2017).

## Pasos para desarrollar el diagrama de flujo

**Primer paso:** Definir el proceso a representar, las actividades que lo conforman y la secuencia que siguen.

**Segundo paso:** Utilizando los símbolos predefinidos para la diagramación se elabora el diagrama de flujo (Blandez, 2016).

Símbolo	Significado
	Indica el inicio o fin de un proceso
	Indica cada actividad a ejecutar
	Indica la toma de decisiones
	Indic la secuencia que siguen las actividades
	Indica los documentos utilizados en el proceso
	Indica espera

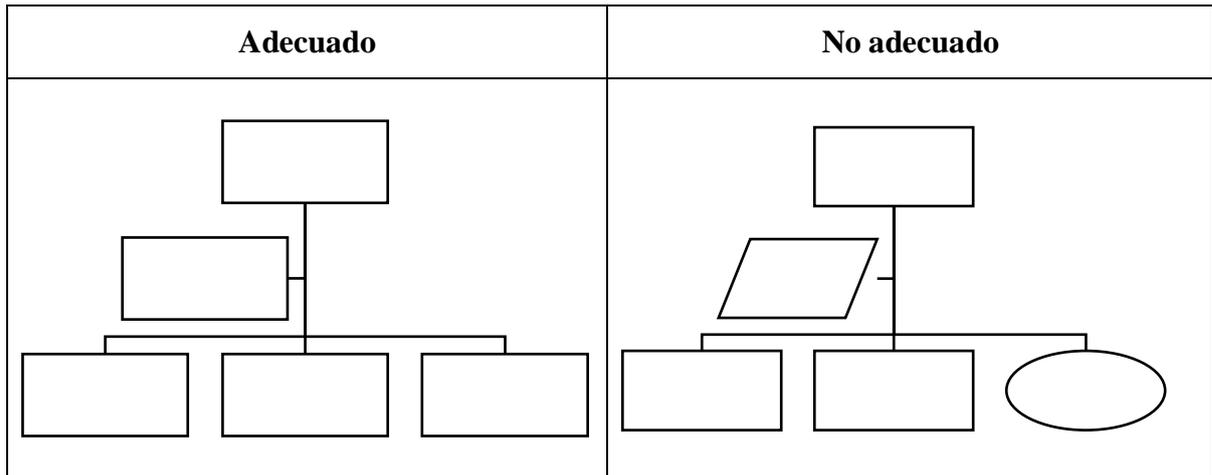
**Figura 15.** Símbolos de diagrama de flujo

**Fuente:** Adaptado de Proceso administrativo por Blandez, 2016, Ediciones Unid.

- **Diseño del organigrama**

Tomando en cuenta la dimensión y naturaleza se procede a realizar el organigrama que tiene como objetivo presentar, de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de la empresa. De acuerdo a Daft (2015) el diseño del organigrama en la estructura funcional consta de los siguientes pasos:

**Forma:** Como principio básico se debe considerar el empleo de un solo tipo de figura para representar cada componente del organigrama, con el fin de simplificar su comprensión se sigue que la letra aparezca de manera horizontal y simbolizar con rectángulos las unidades

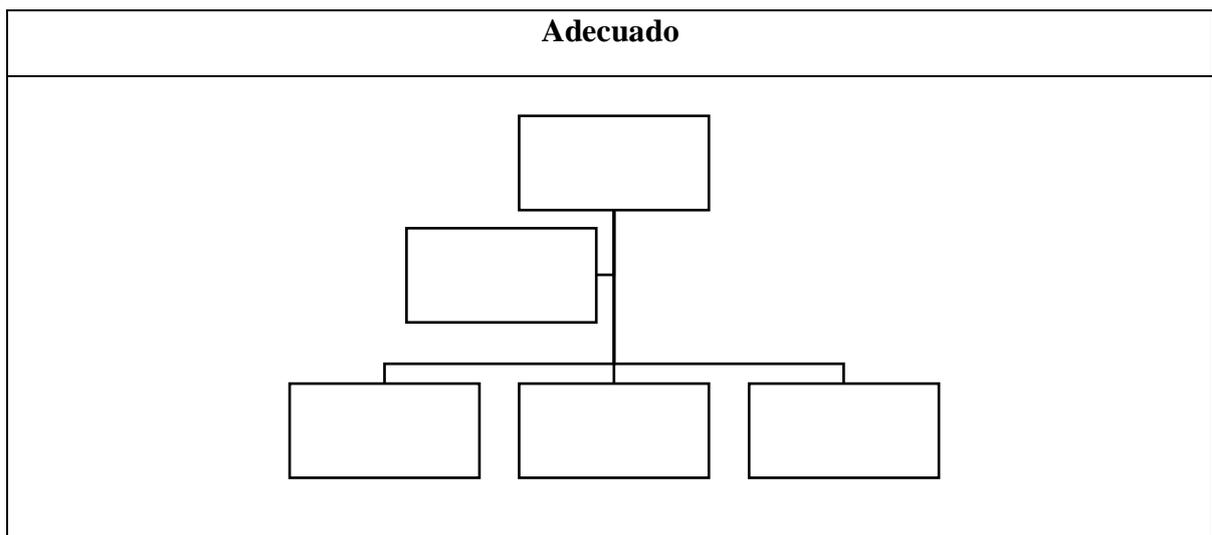


**Figura 16.** *Diseño de organigrama: forma*

**Fuente:** Salazar, 2017.

**Dimensión:** Las figuras que se utilizan para desarrollar el organigrama deben tener similares dimensiones, a continuación, se muestra:

**Líneas de conexión:** Para tal efecto se utiliza líneas que muestren los distintos tipos de vínculos que existen entre los departamentos que conforman la estructura organizacional, a continuación, varios parámetros para estandarizar su presentación:



**Figura 17.** *Diseño de organigrama: Línea de conexión*

**Fuente:** Salazar, 2017.

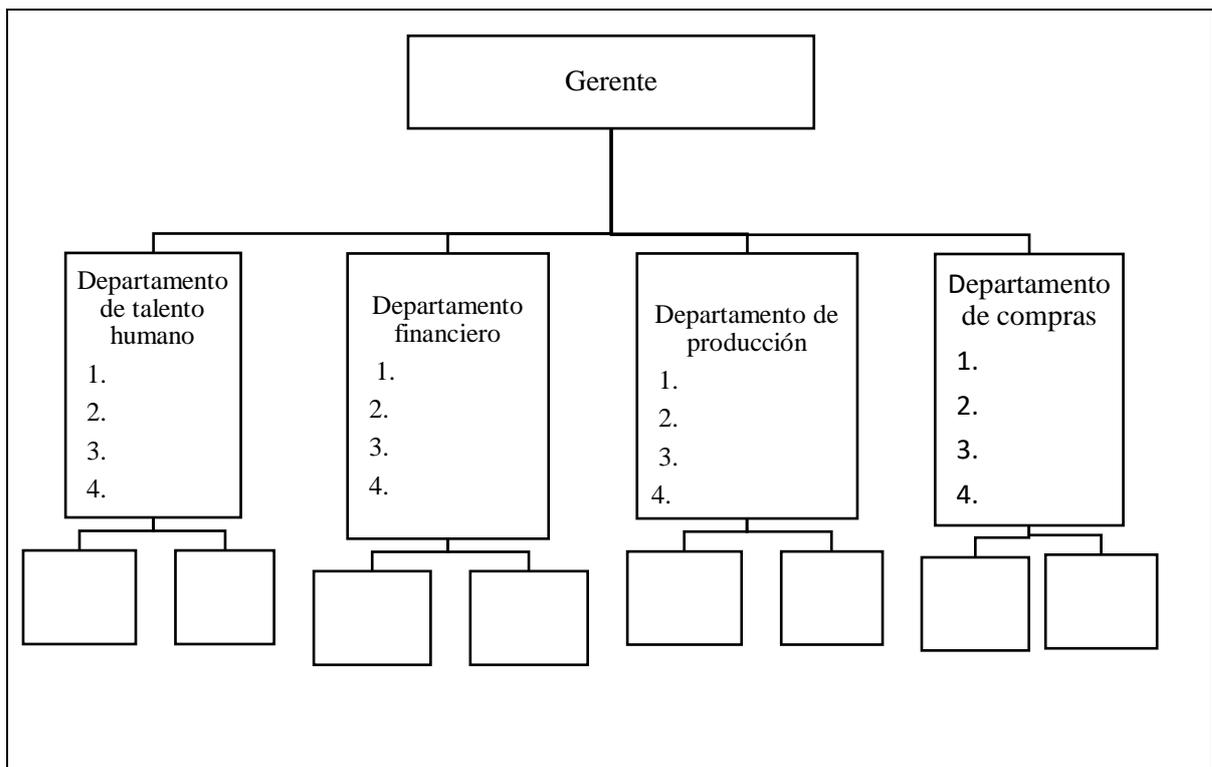
## Selección del tipo de organigrama

En atención a la estructura funcional y al tipo de empresa agrícola se consideró pertinente el uso del siguiente organigrama:

### Organigrama funcional

Este tipo de organigrama adquiere esta denominación en función de su contenido, por su forma de presentación se clasificaría como vertical, considerando el nivel de establecimiento y documentación el organigrama que se pretende establecer sería formal porque será debidamente documentado y aprobado por las instancias pertinentes.

En base a la información recopilada sobre la empresa agrícola se procede a ubicar los departamentos existentes, los cargos y funciones de mayor relevancia que desarrolla cada uno, para ello se debe considerar lo siguiente:



**Figura 18.** *Organigrama funcional*

**Fuente:** Adaptado de Fundamentos generales de administración por Castrillón, 2019. Esumer Ediciones.

#### **8.3.2.4. Manual de funciones**

Los manuales administrativos son documentos guía eminentemente dinámicos, de fácil lectura y manejo que transmiten de forma compleja, sencilla, ordenada y sistemática la información de una organización, en ellos indican las actividades y la forma en que estas deberán ser realizadas por los miembros de la organización, es de gran utilidad porque facilita la comunicación entre la empresa y los empleados dándole a conocer que es lo que necesita de ellos y de qué manera para que se adapten y ajustarse a sus políticas y entorno en general (Casco & Garrido, 2017, pág. 74).

El manual de funciones consiste en delimitación entre áreas, comprende las capacidades del talento humano para detallar la operatividad y vínculos laborales con los distintos departamentos, constituye un soporte para la coordinación de actividades especificando lo que necesita la empresa de cada cargo existente para que el funcionamiento de la empresa sea adecuado y optimice el uso de recursos (González & Rodríguez, 2019, pág. 28). De acuerdo al criterio de los autores mencionados el manual de funciones es un documento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas, guías y orientaciones para desarrollar las labores diarias, sin interferir en las capacidades intelectuales, ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión de la empresa.

##### **8.3.2.4.1. Objetivos del manual de funciones**

Según Castrillón (2016) el objetivo primordial del manual de funciones es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. Entre otros objetivos están:

- Facilitar el proceso de reclutamiento, selección, inducción, adiestramiento y capacitación del personal porque describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.

- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos de la ejecución de trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- Dar a conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los cargos responsables de su ejecución.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores
- Facilitar las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.

Es importante que la descripción de las funciones y las responsabilidades del manual permitan que los inmediatos superiores del cualquier miembro del personal, pueda tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento al evaluar el desempeño del trabajador, si bien es cierto que es muy difícil encontrar un empleado que cumpla al 100% por 100% con el perfil especificado para un cargo, esto si es útil como base para seleccionar el aspirante más adecuado.

#### **8.3.2.4.2. Importancia de un manual de funciones**

El manual de funciones es una herramienta sumamente importante porque su contenido muestra componentes administrativos cuyo propósito es orientar el accionar de los trabajadores de un establecimiento u organización siendo determinante para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Permite establece las funciones, asignación de autoridad, responsabilidad y coordinación de distintos puestos de trabajo de una empresa, su finalidad es proporcionar información necesaria acerca de la empresa para conseguir el mayor aprovechamiento de los recursos y distribución de tareas (Miranda, 2018).

La elaboración de un manual de funciones es importante por las siguientes razones:

- Es un instrumento útil de direccionamiento e información sobre las funciones o atribuciones asignadas.
- Proporciona una visión integral de las áreas que conforman una empresa.
- Determina las funciones que corresponden al personal.
- Disminuye el tiempo y esfuerzos requeridos en la ejecución de las funciones al evitar repeticiones de instrucciones o directrices.

- Brinda información fundamental para el proceso de planificación e instrumenta medidas de actualización a nivel administrativo.
- Comprende un medio de integración al personal de reciente ingreso al facilitar su incorporación e inducción a sus puestos de trabajo.

Es un documento de enorme utilidad que brinda numerosos beneficios a la empresa y el personal que trabaja en ella, la elaboración de esta herramienta corresponde al departamento de talento humano, posee características como fácil aplicación y se clasifica por su forma y contenido. Para su elaboración se debe seguir una serie de pasos a través de los cuales se expone los requisitos, funciones generales y específicas con el propósito de alcanzar mayores niveles de productividad de los empleados por medio del conocimiento preciso de las actividades que competen a un puesto de trabajo.

#### **8.3.2.4.3. Modelos de manuales de función**

Para la elaboración de un manual básicamente existen dos orientaciones que se puede tomar, la primera comprende el modelo clásico que enfatiza en los elementos generales que se requieren para desempeñar un cargo, y el segundo se basa en competencias:

##### **a. Modelo de Manual de funciones clásico**

De acuerdo a lo expuesto por Marco y Loguzzo (2016) El modelo de manual de funciones clásico se caracteriza básicamente por un bajo nivel de flexibilidad, se elabora tomando en consideración los siguientes pasos:

- 1. Como primer paso se identifica el cargo:** Es la primera parte del contenido del manual de funciones y comprende varios aspectos, entre ellos los siguientes: nombre del cargo, nivel funcional, dependencia, jefe inmediato, naturaleza del cargo y número de cargos.
- 2. Se desarrolla un resumen del cargo:** La segunda parte del manual es el resumen del cargo que ocupa cada trabajador en la empresa y las funciones en general.
- 3. Se describen las funciones en base a un criterio estándar respecto a qué debería realizar el trabajador:** En esta parte se debe detallar las actividades y tareas de forma

general y específica desarrolladas por el empleado en el desempeño de su puesto de trabajo.

4. **Se debe identificar el perfil requerido en cada cargo:** Corresponde a la descripción de los requisitos que debe cumplir la persona que ocupa determinado cargo, a continuación, se mencionan los ítems que se debe cubrir: educación, experiencia laboral y competencias (pág. 43).

#### **b. Modelo de manual de funciones por competencias**

Acorde a Castrillón (2016) para la elaboración del modelo de manual de funciones por competencias se deben seguir los siguientes pasos:

- Definir el objetivo de la elaboración del manual de funciones.
- Obtener información de la estructura organizacional de la empresa por medio de fuentes primarias: encuestas o entrevistas.
- Ordenar la información obtenida: identificar áreas y puestos de trabajo.
- Establecer las líneas de jerarquía y comunicación tomando como base el organigrama estructural.
- Analizar y describir los puestos de trabajo en base a los perfiles de los candidatos, especificando las actividades que corresponde a cada empleado.
- Revisar el esquema del manual de funciones y adaptarlo a la información de los puestos de trabajo de la empresa.
- Elaborar un documento borrador y presentarlo a los colaboradores de la empresa, si existieran recomendaciones analizarlas y si son factibles incorporarlas.
- Redacción del documento final de manual de funciones.
- Difusión del manual de funciones de todos los colaboradores de la empresa (pág. 43).

#### **Beneficios del modelo de manual de funciones por competencias**

Según Fuente y González (2018) el modelo de manual de funciones por competencia representa beneficios para las empresas que lo elaboran y difunden entre el personal:

- Permite especificar las funciones, competencias y responsabilidades de cada unidad administrativa.
- Proveer al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios
- Determinación de las políticas y los sistemas administrativos de la organización.
- Propicia la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos
- Constituye la base para el adiestramiento y capacitación del personal.

En consecuencia, un manual de funciones permite comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinente, regulando el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes, especifica la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.

#### **8.3.2.4.4. Pasos para elaborar el manual de funciones**

Miranda (2018) en su libro “Teoría Organizacional” señala que la elaboración del manual de funciones requiere del análisis de puesto:

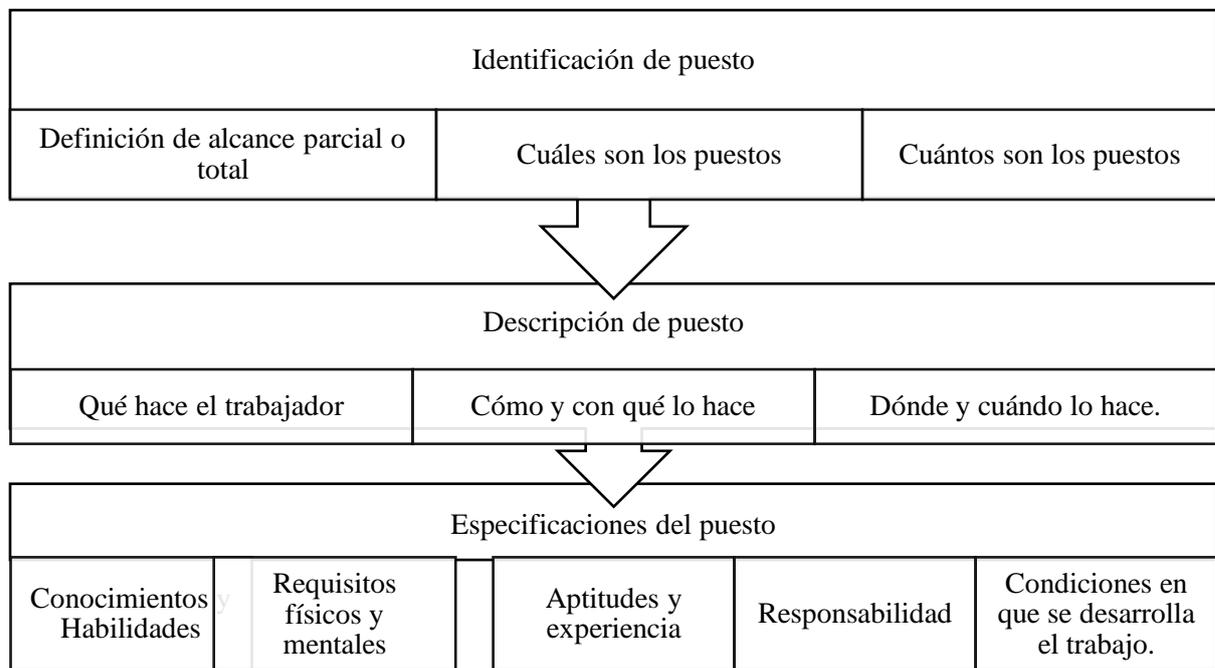
##### **Análisis de puesto**

Es una técnica pormenorizada de las labores que se realizan en las unidades de trabajo específica e impersonal, así como las cualidades, conocimientos y aptitudes que deben tener

las personas que ocupan un cargo. Los objetivos del análisis del puesto delimitar las funciones y responsabilidad de los trabajadores, mejorar los sistemas de trabajo, impedir fugas de autoridad y responsabilidad, sustentar programas de inducción y retribuir adecuadamente al personal.

Esta técnica se basa en la división de trabajo, principio que establece la separación y definición de las actividades con el propósito de realizar una función con el mayor nivel de precisión posible, eficiencia, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

De acuerdo a Miranda (2018) el análisis de puesto comprende tres etapas, a continuación, se describe:



**Figura 19.** Etapas del análisis del puesto

**Fuente:** Adaptado de Teoría organizacional por Miranda, 2018, Universidad Nacional de San Marcos.

### Identificación de puesto

Esta es la etapa inicial para llevar a cabo el análisis de puestos, se debe establecer a quienes se dirige el manual de funciones, define el alcance parcial o total que tendrá el proceso, por ejemplo, podría desarrollarse el análisis de puestos en el departamento administrativo u operativo, aquello sería parcial, o también es factible efectuarlo a todos los puestos (Abildgaard, 2018).

También se debe conseguir información precisa acerca del número de puestos a analizar, de modo que en una empresa pequeña resultaría una tarea sin mayor complejidad, no así en organizaciones que disponen de cientos o miles de empleados desempeñando cargos distintos (Miranda, 2018).

### **La descripción del puesto:**

En esta fase el investigador pretende conseguir y registrar documentalmente todos los datos que conciernen al puesto, que mejor lo determinan lo ubican y precisan de forma extrínseca e intrínseca:

#### **De forma extrínseca:**

- La denominación del cargo
- La posición en la planta productiva
- La posición en la estructura organizativa (organigrama)
- El número de plazas
- El número de ocupantes

#### **De forma intrínseca**

- Los equipos (accesorios, materia prima, producto)
- Los instructivos
- Las relaciones con otros puestos.

La descripción funcional tiene por objeto recopilar y explicar brevemente las actividades, tareas y funciones que debe realizar un empleado en relación a un puesto de trabajo, de acuerdo al diseño estructural ya definido. Puede ser realizada de dos formas:

- **Genérica:** se empieza con la descripción genérica que consiste en sintetizar a breves rasgos la finalidad del puesto, en otras palabras, formular su razón de ser.
- **Específica:** comprende el detalle de las actividades o tareas en secuencia funcional temporal que puede incluir una referencia sistemática a los equipos o métodos utilizados, se contempla también algunas de sus características extrínsecas (Miranda, 2018).

### **Las especificaciones del puesto:**

La idea de descripción de puestos se emplea en el terreno laboral para aludir a los documentos que detallan las tareas y las responsabilidades inherentes a cada puesto de trabajo, es la determinación técnica de lo que el trabajador debe realizar. En esta parte se recoge la información relativa a los requisitos o exigencias que se derivan del diseño y de todos los contenidos dinámicos de puesto:

- Conocimientos
- Habilidades
- Requisitos físicos y mentales
- Aptitudes y experiencia
- Responsabilidades
- Condiciones en que se desarrolla el trabajo

Los requisitos necesarios, las actividades a desarrollar, el ámbito de ejecución y la relación entre los diferentes puestos existentes en una organización son algunos de los datos que forman parte de este tipo de documentación. Es la enunciación precisa de los requisitos que debe cumplir el trabajador para desarrollar adecuadamente su trabajo, entre los principales aspectos que se contempla están: la instrucción académica y conocimientos, requisitos físicos, legales, de personalidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo (Miranda, 2018).

#### **8.3.2.4.5. Diseño del manual de funciones**

En esta etapa se procede a seleccionar el formato en que se presentará la información recopilada en las fases anteriormente descritas, se toma en consideración las siguientes partes:

**Descripción básica el cargo:** Dentro de este apartado se describen el nombre del puesto de trabajo, la dependencia correspondiente y el cargo del inmediato superior o jefe (Castrillon, 2019).

**Objetivo estratégico del cargo:** Se trata de la función principal que define al grupo de funciones, tareas y responsabilidades y a la importancia que posee dentro de la empresa.

**Funciones básicas:** En esta parte se incluyen las funciones y tareas que el trabajador o empleado debe efectuar en el desempeño del cargo (Castrillon, 2019).

**Personal relacionado con el cargo:** Recurriendo al organigrama se identifica el puesto en la empresa y con qué áreas o puestos se relaciona en el desempeño del trabajo (Castrillon, 2019).

#### **8.3.4. Sector agrícola**

El sector agrícola lo constituyen aquellas empresas que se dedican a la producción, procesamiento, comercio y distribución de los productos vegetales, son determinantes en la economía porque generan materias primas por medio del cultivo, es la columna vertebral de la matriz productiva de la mayoría de países en vías de desarrollo al proveer alimentos y materias primas, sino también porque representan la principal fuente de plazas de trabajo, alrededor del 25% de la población económicamente activa está empleada en dicho sector (Pino, et al., 2018).

Las unidades económicas que forman parte de este sector tienen por actividad económica la agricultura por medio de la cual se obtienen productos de la siembra y cosecha en el campo. Todo aquello para conseguir, sobre todo, bienes comestibles para el consumo humano, aunque una parte puede destinarse a alguna industria que le aporte un valor agregado. La producción agrícola pertenece al sector primario de la economía, y se caracteriza por desarrollarse fuera las ciudades.

##### **8.3.4.1. Sector agrícola en el Ecuador**

Se destaca además la contribución de este sector en la economía nacional por su capacidad de generación de divisas por medio del cacao, banano, maracuyá, flores productos en los cuales Ecuador lidera el mercado de las exportaciones, si el proceso productivo del sector agrícola mantuviera mayor fluidez las exportaciones se incrementarían y por otro lado las importaciones disminuirían, contribuyendo al equilibrio de la balanza de pagos, al mismo tiempo que se garantiza la seguridad alimentaria de la población por medio de una gran variedad de productos (Arévalo, et al., 2017, pág. 5).

La importancia del sector agropecuario en la economía nacional ha quedado evidenciada a lo largo de la historia económica y social del Ecuador. En la actualidad satisface el 95% de la demanda interna de los alimentos que consume la población; genera empleo al 25% de la población económicamente activa, quedando solo por detrás del petróleo, que hasta hoy en día es el más importante generador de divisas, la balanza comercial del sector es altamente favorable y su aporte en el PIB es relevante (García & Anaya, 2015, pág. 21).

#### **8.3.4.2. Características del sector agrícola**

De acuerdo a lo expuesto por Arévalo et. Al (2018) el sector agrícola se caracteriza por lo siguiente:

- La base de las actividades agrícolas es la explotación del suelo o de los recursos naturales.
- Contempla una serie de actividades realizadas por el hombre para cambiar el medio natural y sacar provecho de este.
- Comprende una actividad de enorme relevancia estratégica para garantizar la soberanía alimentaria.
- De manera específica la agronomía estudia la actividad económica de los establecimientos de este sector.
- De acuerdo a la clasificación nacional de actividades económicas se identifica con el código A01.
- Este sector se encuentra comprendido en su mayoría por pequeñas y micro empresas.
- Temporalidad de múltiples tareas derivando en la necesidad urgente de mano de obra.
- Incremento sustancial de uso de sustancias químicas para el cultivo de los productos agrícolas.

#### **8.3.4.3. Cultivo de banano**

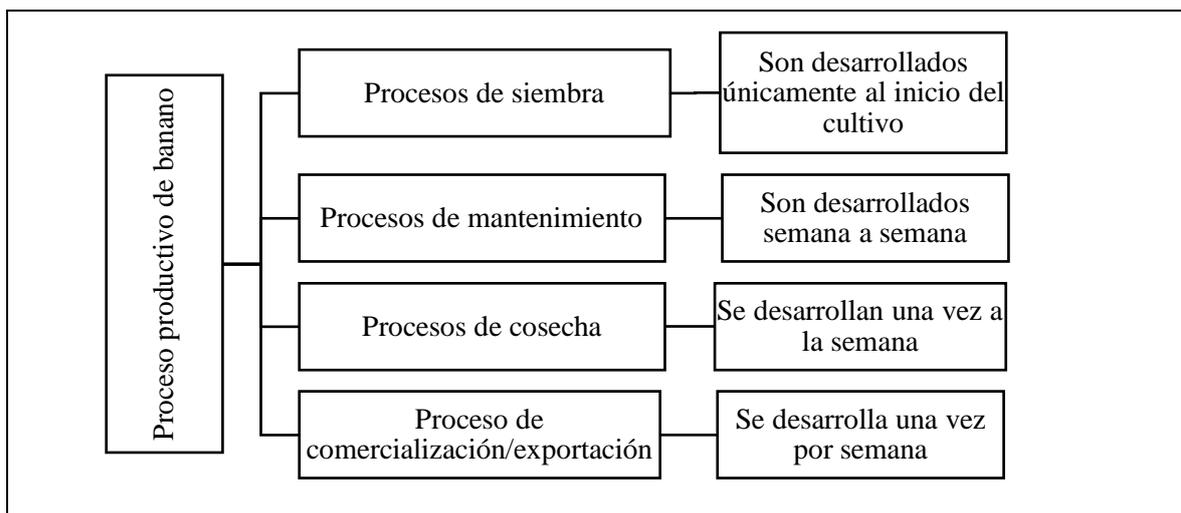
El banano se cultiva actualmente en 130 países la mayoría ubicados en zonas intertropicales. En las cuales son incorporados a la producción del nutritivo fruto; terrenos fértiles que requieren gran cantidad de mano de obra. Esto redundando en la generación de innumerables

empleos directos e indirectos; ya que cada actividad o labor de cultivo tiene muchas veces varias etapas previas (Solorzano, 2018, pág. 3). La cadena logística de exportación de banano empieza con el corte de la fruta hasta su destino en mercados internacionales, la cadena de frío es lo primordial para conservar en perfecto estado la fruta, es por esta razón que en los diferentes procesos se considera su temperatura durante el empaqueo, sellado, transporte interno e internacional, carga y descarga de la fruta (Capa, Alaña y Benítez, 2019, pág. 7).

A nivel mundial el cultivo de banano se posiciona como el cuarto cultivo alimenticio más importante después del maíz, arroz y trigo; alcanzando en promedio un 15% del volumen total de la producción de frutas en el mundo. Por lo que ha contribuido con el desarrollo económico y social en muchos países de América Latina y Centroamérica por la creación de empleos y divisas.

#### 8.3.4.4. Actividades del proceso productivo de banano

Para un mejor entendimiento del proceso productivo se distingue tres procesos principales:



**Figura 20.** *Proceso productivo del banano.*

**Fuente:** Capa, Alaña y Benítez, 2019.

##### 8.3.4.4.1. Proceso de siembra

En base a Capa et al. (2019), se presentan las actividades llevadas a cabo en las plantaciones para la producción de banano:

- **Selección del terreno**

La condición climática y del suelo para la producción del banano es de suma importancia para obtener resultados favorables, es por esto que se debe priorizar este paso, realizando análisis del suelo y pH; de la misma forma verificar si el clima es el adecuado, y elegir si es apto.

- **Preparación del terreno**

Si el terreno requiere limpieza se debe emplear la preparación mediante una buena repica para facilitar el trabajo, depende del estado en el que se encuentre se debe realizar la limpieza, la forma más recomendada es hacerlo a machete, ya que de esta manera no hay repercusiones en el suelo o en el caso de considerarse necesario emplear herbicidas para combatir la maleza (Capa et al., 2019).

- **Amplitud de siembra y trazado**

El método de siembra a utilizarse es diferente en cada caso y esto define la amplitud con la que se va a sembrar, el método más empleado es el Sistema de Triángulo con distancias de 2,5 m con referencias entre cada mata, y de esta manera obtener un cálculo total de 1,853 matas por hectárea. Posterior a esto se realizó el trazado lo cual consiste en alinear con piolas y estacas y así marcar el lugar preciso (Capa et al., 2019).

- **Ahoyado del suelo**

Los sitios los cuales han sido marcados, es donde se debe realizar un hoyo generalmente de 50x50x50 cm de profundidad, es importante aplicaren el fondo del hoyo abonos y productos de desinfección antes de introducir la semilla (Capa et al., 2019).

- **Selección de la semilla**

La selección de la semilla para sembrar se la realiza usando cepas las cuales se obtienen de semilleros o plantaciones que se encuentren en perfecto estado y libres de enfermedades o plagas, posterior a esto se procede a realizar la desinfección y eliminación de raíces viejas.

- **Siembra**

Se debe introducir la cepa de banano en el centro del hoyo y de esta forma quede uniforme y no cambie de lugar o se voltee, una vez realizado esto se tapa con tierra, hasta que no queden espacios vacíos, al mismo tiempo se debe realizar un desnivel para evitar exceso de agua en ese sitio (Capa et al., 2019).

- **Resiembra**

Después de dos meses a partir de la siembra se debe reconocer cuantas plantas no han brotado, realizar nuevamente un hoyo y sembrar una cepa con el mismo sistema de desinfección y de tal manera se cubra la cantidad de plantas por hectárea deseadas (Benítez, 2017).

#### **8.3.4.4.2. Procesos del mantenimiento del cultivo**

Basándose en la investigación desarrollada por Benítez (2017) se estableció que los procesos de mantenimiento del cultivo de banano son los siguientes:

- **Fertilización**

Durante el desarrollo la plantación debe recibir un adecuado sistema de fertilización ya sea abonos foliares como en el suelo, es importante establecer sistemas de fertilización con ciclos mensuales ya que de esto depende obtener buenos resultados en la cosecha. Es fundamental emplear abonos con alta concentración en potasio y nitrógeno, y en menores cantidades se debe aplicar fósforo, calcio, magnesio y zinc.

- **Deshojado**

Uno de los mayores problemas del desarrollo de las plantas de banano es la enfermedad de la sigatoka, lo cual hace que las hojas adquieran un color amarillento o café; el deshoje consiste en eliminar hojas secas, dobladas o contaminadas, esta labor se realiza con una palanca y el corte se lo debe realizar lo más cerca posible de la base de la mata. Lo recomendable es realizarlo cada semana dependiendo de la infección (Benítez, 2017)

- **Selección de hijos**

Se lo realiza manualmente, una persona se encarga de seleccionar los mejores brotes, con la ayuda de una pala o pico, teniendo en cuenta la posición del resto de las matas y en no causar daños a la mata madre, la frecuencia de este trabajo es entre las 6 u 8 semanas posterior a la siembra (Benítez, 2017).

- **Apuntalado**

Esta labor se la realiza con la finalidad de evitar la caída de las plantas, lo cual podría causar la pérdida de uno o varios racimos; depende de si usa caña o pambil se las coloca haciendo fuerza hacia delante de tal modo que quede en forma de x para prevenir la caída por los lados sin tocar el banano (Benítez, 2017).

- **Enfundado**

Se realiza esta labor con la finalidad de proteger al racimo de posibles infecciones por insectos o plagas, se emplea el enfunde usando fundas de polietileno previamente tratadas y perforadas, para lo cual la persona encargada se sube con la ayuda de una escalera a colocar la funda (Benítez, 2017).

- **Desflore y protección**

Consiste en eliminar las manos inferiores, con esto se obtiene aumentar la longitud, grosor y mejor desarrollo del racimo, se lo realiza una vez pasadas las 3 o 4 semanas del brote, este trabajo se hace manualmente. Transcurridas 2 semanas del desflore se debe proteger las manos del racimo introduciendo protectores de material tipo cuello, de tal modo se evita daños durante el desarrollo de la fruta (Benítez, 2017).

#### **8.3.4.4.3. Procesos de cosecha del banano**

Según Solorzano (2018) El proceso de cosecha de banano es mucho más conocido como embarque, y comprende las siguientes actividades:

- **Calibración y marcado**

Una vez transcurridas las 12 o 14 semanas del proceso de enfunde se prosigue a identificar los racimos aptos para la cosecha, se calibra el grado del racimo en el centro de la mano si tiene el calibre pedido se marca los tallos con una cinta que sea fácil de identificar a lo lejos, con el objetivo de contabilizar y realizar un cálculo de cajas a pedir (Solorzano, 2018).

- **Corte del banano**

Es aquella actividad en la que una persona debe recorrer la plantación con una herramienta llamada palanca.

- **Arrumar los bananos**

El cargador debe estar listo para recibir el tallo con una herramienta llamada cuna caracterizada por ser de material resistente y suave para evitar daños o golpes lo cual podría ocasionar pérdidas de fruta, el cargador debe llevar el racimo hasta el cable vía (Solorzano, 2018).

- **Garruchar**

Es aquella actividad donde se reciben varios tallos en el cable vía que son enviados a las tinas.

- **Recibidor de fruta**

Consiste en llevar un parámetro de la producción de cada lote del terreno, registrar cuantos tallos son cosechados, de que lote viene y el número de semana y la cinta con los que son cosechados, los datos recopilados se envía información a la administración (Solorzano, 2018).

- **Evaluación**

En esta fase se clasifican los racimos el encargado enviado por la comercializadora se encarga de verificar los tallos aptos que cumplen con las especificaciones solicitadas como el grado, la longitud de las manos y las plagas antes de incorporarlas a las tinas (Solorzano, 2018) .

- **Desmane**

Esta actividad consiste en desprender las manos seleccionadas para empezar se utiliza un curvo y se realiza el corte uniforme de arriba hacia abajo hasta que la mano quede libre y finalmente depositarlas en la tina de desmane (Solorzano, 2018).

- **Sanear**

Este proceso se lo realiza de forma manual también mediante un trabajador el cual ya debe tener la técnica adecuada, comenzando por un análisis visual antes de dividir la mano de acuerdo a las especificaciones de calidad, de aquí depende que haya un buen trabajo en el empaque (Solorzano, 2018).

- **Lavar**

Antes de pasar la fruta ya previamente dividida, se debe realizar una inspección rápida de cada clúster, en el caso de encontrar alguna suciedad se debe lavar con una esponja hasta que quede totalmente limpia y de allí pasar a la siguiente tina de lavado donde se lleva a cabo el proceso de sellado y la fruta no emite más látex (Solorzano, 2018).

- **Selección y pesaje**

En la segunda tina se encuentran finalmente todos los clústeres, esta parte consiste en que la persona encargada debe hacer una selección correcta para un buen empaque, teniendo en cuenta que cada bandeja debe contener clúster grandes, pequeños y medianos. Dependiendo de las especificaciones de las comercializadora con el empleo de una balanza se controla el peso de cada bandeja (Solorzano, 2018).

- **Fumigación**

El tratamiento a emplearse en la fumigación contiene varios químicos que combaten la pudrición de la corona, cada bandeja de fruta debe ser fumigada 3 veces para obtener así una

mejor cobertura y cubrimiento de la corona logrando obtener un correcto nivel de ph y de la misma forma no haya problemas de maduración prematura (Donoso, 2017).

- **Etiquetado**

De acuerdo a cada comercializadora se debe aplicar etiquetas que son el símbolo de cada marca, siendo lo normal 2 etiquetas por clúster, las cuales deben estar respectivamente ubicadas en el centro de cada dedo (Donoso, 2017).

- **Empacado de cajas**

El embalaje se lo realizara en cajas previamente pegadas, para obtener un buen empaque se debe comenzar por introducir clúster que coincidan entre sí y dependiendo del modelo de empaque se debe empacar en primer lugar de pequeños a grandes, siempre cuidando la presentación y posibles daños por estropeos (Donoso, 2017).

- **Aspirar y tapar**

Después de terminado el empaque se pasa a recoger la funda para extraer el aire y asegurar con una liga y proceder a colocar la respectiva tapa (Donoso, 2017).

- **Estibado de cajas**

Por último, se agrupan las cajas en un transporte, se debe colocar las cajas de forma uniforme asegurada con zunchos y esquineros para que soporte cualquier movimiento brusco durante el trayecto, de tal manera que el transporte embarque y desembarque en el lugar de destino sin ningún inconveniente y la fruta llegue en buen estado (Donoso, 2017).

#### **8.3.4.4.4. Procesos de comercialización**

En las empresas agrícolas bananeras se desarrollan procesos de comercialización de las cajas de banano, a continuación, se detallan las actividades que forman parte de este:

**Establecer contacto con la empresa exportadora:** En este contexto es importante señalar que algunas empresas bananeras mantienen contratos de compra venta anuales con alguna empresa exportadora, es decir que semana a semana se cuenta con determinada cantidad de cajas para vender el banano al precio oficial, hasta el año 2021 era de \$6.40.

Para el 2021 se estableció una nueva modalidad: de la semana 1 a 16 el precio sería de \$6.60, de la semana 17 hasta la 32 será de \$6.20 y de la semana 33 a la 42 será \$4.50 así lo determinó el Ministerio de Agricultura, aquello brinda estabilidad a estas empresas, por el contrario otras no cuentan con dicho contrato y pueden comercializar la fruta a distintas exportadoras al precio de mercado (Solorzano, 2018).

**Retiro de cajas:** La comercialización de banano se realiza por cajas: las empresas exportadoras generalmente un día antes entregan el material para el empaque, que consta de un cartón fondo, un cartón tapa, una fonda y cartulina, aquello constituye una caja. Adicional a ello se retira el material para la fumigación que consta de productos para prologar el periodo de maduración de la fruta (Solorzano, 2018).

**Procesamiento de cajas:** Estas empresas desarrollan semanalmente el procesamiento de cajas de banano, en este intervienen una serie de procesos que se describió en los párrafos anteriores (Agrocalidad, 2018).

**Transporte de cajas:** Una vez culminado el procesamiento de cajas coloquialmente conocido como embarque el camión es sellado y se coloca un candado de seguridad por el evaluador de calidad enviado por la empresa exportadora; y las cajas de banano son transportadas en camiones o contenedores hacia los puertos de Guayaquil o Machala (Benítez, 2017).

**Pago de las cajas:** Las empresas agrícolas se comunican con la empresa exportadora para confirmar la salida de los camiones cargados de cajas, especificando el número de cajas y cualquier otro tipo de observaciones; se envía la correspondiente factura y la empresa exportadora por medio de depósitos o transferencias bancarias realiza el pago generalmente los días viernes (Benítez, 2017).

#### 8.4. Marco conceptual

- **Administración:** Se conoce como administración a la disciplina que tiene por objeto planear, organizar, dirigir, y controlar las diligencias y recursos dentro de una empresa.
- **Análisis:** Se entiende por análisis al proceso de fraccionar temas complejos para conocer su naturaleza, características, estado y factores que intervienen en todo ello.
- **Apuntalamiento:** Las plantas maduras con racimo presente muchas veces tienden a caerse causando pérdidas importantes a los productores, con cañas o zunchos se sostienen para evitarlo.
- **Arrumador:** Operario que realiza el traslado de los tallos de banano desde la plantación hacia las líneas funiculares.
- **Calibrador:** Es la persona que utiliza un instrumento de medición del grado óptimo de corte del banano, y se moviliza por la plantación señalando los tallos que tengan un grado de 38-46.
- **Conducción:** Es una acción de conducir, ordenar y gestionar a alguien o a algo hacia un lugar para conseguir metas y objetivos.
- **Deschante:** Práctica común en todas las plantaciones de plátano, consiste en eliminar todo el tejido viejo (chante) que se acumula en el tallo.
- **Deshoje:** Proceso a través del cual el operario procede a cortar las hojas viejas con la ayuda de un podón suspendido en una palanca.
- **Desmanador:** Es el operario que se encarga de separar cada mano de banano de su respectivo tallo realizando un corte con un curvo y colocándolo en tinas.

- **Enfunde:** Práctica obligatoria para todos los productores de plátano de exportación, enfunde trae los siguientes beneficios, protege la fruta de los daños causados por los insectos, evita la contaminación del racimo con plantas enfermas.
- **Embalador:** Persona que se encarga de colocar en las cajas los clústeres de banano, por filas y manteniendo cuidado de que no se estropeen.
- **Estibe:** Colocar las cajas de banano en filas dentro del camión o contenedor ajustadas con zunchos.
- **Eficiencia:** Es la capacidad de efectuar las diligencias con el mínimo tiempo posible y el menor desperdicio de los recursos.
- **Fondeo:** Se trata de un proceso a través del cual un operario coloca las fundas en los cartones para que el embalador proceda a colocar los clústeres de banano.
- **Garruchero:** Persona que se ocupa de trasladar los bananos desde el campo hacia la empacadora por medio de la línea funicular.
- **Gestión:** Es un conjunto de operaciones que permite coordinar y administrar las labores realizadas de un negocio o una empresa para conseguir todos los objetivos y metas que fueron planteados.
- **Liderar:** Es estar a la cabeza para dirigir y controlar algún grupo con habilidad y responsabilidad.
- **Motivación:** Son todas aquellas acciones y efectos que representa a un individuo y provoca que se comporten de cierta forma.
- **Obsoletas:** Es un término que hace referencia a algo antiguo, incorrecto o poco usado en la actualidad.

- **Organización:** Es la unión de personas que tienen una determinada labor para lograr un solo propósito cumpliendo objetivos y metas propuestas.
- **Ponderación:** Es el valor que se le asigna a varios factores que se estudian por distintas razones, para obtener una jerarquización de todos ellos de forma global y simultánea.
- **Saneador:** Operario que realiza cortes con un curvo a las manos de banano transformándolos en clústeres, cuidando que la línea del corte sea lo más recto posible, y al mismo tiempo retira por medio de cortes los dedos de banano que tengan desperfectos.

## 9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS

- **¿Cuál es la situación actual de la estructura orgánica y funcional de la finca Agrícola Margarita?**

El diagnóstico situacional de la estructura orgánica y funcional efectuado a través de la entrevista efectuada a los tres propietarios de la finca Agrícola Margarita, permitió conocer que no se estableció la misión, visión, valores individuales, ni corporativos; apreciando además la inexistencia de un manual de funciones, organigrama estructural, por lo cual algunas tareas se efectuaban de forma bifuncional, otro hecho relevante fue que mayoría de procesos que a diario se efectúan en la finca son de carácter operativo, es decir que se relacionan directamente con la producción de banano.

- **¿Cuáles son los cargos y las actividades existentes en la finca Agrícola Margarita?**

La aplicación del formulario del perfil de cargos permitió conocer que en la Agrícola Margarita existen 3 personas laborando en el área administrativa (gerente, administrador y la secretaria, 20 personas en el área operativa de mantenimiento distribuidos entre el jefe de campo, deschantador, deshojador, apuntaladores, enfundadores, control de maleza, fertilizador y el calibrador, 42 personas en el área operativa de embarque comprendidos entre; jefe de cuadrilla, palanquero, arrumador, garrucheros, sacador de protectores, saca tallos, filtro de calidad, desmanador, lavador, pesador, etiquetador, fumigador, embalador, ligador, estibador, pegador de cajas y fondeador y 4 personas en el área de staff o asesoría (Evaluador, chofer de camión, contador y asesor técnico).

- **¿Qué modelo de estructura orgánica y funcional es idóneo para mejorar la gestión administrativa de la “Agrícola Margarita”?**

Una vez efectuado el diagnóstico de la situación actual a través de las entrevistas y análisis FODA, se consideró pertinente que el modelo de estructural funcional fue el idóneo para la Finca Agrícola Margarita, puesto que este modelo es adecuado para las empresas agrícolas bananeras donde se dedican a la producción de un solo bien o producto que es el banano, sus procesos son repetitivos tanto a nivel de trabajos de campo, de cosecha y procesamiento de las

cajas y comercialización, el entorno de esta actividad económica es estable en el sentido que las empresas exportadoras proveen el número de cajas semanalmente que establece el contrato de compra- venta al precio oficial.

## **10. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el diseño de un modelo de estructura orgánica y funcional, que especifique las actividades que se realizan en la Finca “Agrícola Margarita”, se empleó los siguientes tipos y métodos de investigación:

### **10.1. Tipo de investigación.**

#### **10.1.1. Investigación descriptiva**

Esta investigación permitió describir las actividades que se desarrollan en la finca, a través de un manual de funciones, optimizando tiempo y distribuyendo de manera organizada, con ellos los colaboradores podrán tener una noción más clara de sus tareas a efectuar. Además, este tipo de investigación permitirá describir los resultados obtenidos en el análisis FODA como parte del diagnóstico situacional de la finca.

#### **10.1.2. Investigación formativa**

Mediante la investigación formativa se lograron aportar a la comunidad universitaria una guía de investigación realizada acerca del diseño estructural y funcional para mejorar la gestión administrativa dentro de la finca agrícola “Margarita” ubicada en el cantón La Maná.

#### **10.1.3. Investigación bibliográfica**

Se utilizó este tipo de investigación por que se obtuvo información de libros de la universidad, tesis de grado, sitios web, etc., sobre las principales variables en investigación; estructura organizacional, funcional y la gestión administrativa que permita sustentas bases científicas y técnicas de la investigación para la validez de la propuesta de un modelo de estructura organizacional y funcional.

## **10.2. Métodos**

Los métodos empleados para el desarrollo de la investigación se presentaron a continuación:

### **10.2.1. Deductivo**

Para esta investigación se aplicó el método deductivo, debido que permitió deducir los cargos y funciones que conformará el modelo de estructura orgánica y funcional en la finca, a la vez ayudo a plantear las conclusiones y recomendaciones de la investigación en torno a la problemática surgida en la finca “Agrícola Margarita”.

### **10.2.2. Inductivo.**

Este método se empleó para la obtención de información sobre las causas y efectos que genera la problemática de una deficiente estructura orgánica en la finca agrícola, partiendo desde el nivel macro hacía el aspecto micro, descubriendo con ellos los aspectos más relevantes.

### **10.2.3. Analítico.**

Su uso fue clave para el análisis de la información obtenida de los datos de la investigación bibliográfica para la conformación del sustento científico y técnico, de la misma forma fue trascendental para el análisis de los resultados de la aplicación de la entrevista y el formulario.

## **10.3. Técnicas**

Para la elaboración del proyecto se utilizó las siguientes técnicas de investigación, logrando dar respuesta a los objetivos. Para la recolección de información en la presente investigación se emplearon las siguientes técnicas:

### **10.3.1. Entrevista**

Se implementó la entrevista como elemento de recopilación de información se realizará mediante un dialogo con el dueño, para elaborar con el fin de hallar el objeto de investigación

que se desea conocer sobre su diseño orgánico y funcional de la microempresa y su impacto en la gestión administrativa.

### **10.3.2. Encuestas**

También se efectuará encuestas a los colaboradores de la Finca “Agrícola Margarita” empleando un formulario de descripción de cargos, que permitirá establecer un manual de funciones acorde a los cargos y actividades desarrolladas en la finca.

### **10.3.3. Análisis FODA**

Con el propósito de diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional y funcional de la finca se efectuó un análisis FODA que permitió detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes y posteriormente efectuar una formulación de estrategias, acorde a los puntos débiles detectados.

## **10.4. Instrumentos**

Respecto a la investigación del diseño organizacional y funcional para mejorar la gestión administrativa de la finca agrícola, es necesario diseñar y aplicar instrumentos para recopilar información tales como:

### **10.4.1. Cuestionario**

Para el desarrollo de la entrevista fue necesario la elaboración de un cuestionario de preguntas abiertas que fueron dirigidas a los propietarios (anexo 4), de la misma forma para la aplicación del análisis FODA se desarrolló un cuestionario de preguntas que permitieron analizar los factores internos y externos (anexo 5) y finalmente se elaboró un formulario para la descripción de cargos existente en la finca agrícola (anexo 6).

## **10.5. Población y muestra**

### 10.5.1. Población

La población como base para la investigación fue tomada de los datos proporcionados por los propietarios de la finca “Agrícola Margarita” para lo cual la cantidad identificada fue de 69 trabajadores.

A continuación, en el siguiente cuadro se mostrará la cantidad de personas que trabajan en la finca en cada una de sus áreas.

**Tabla 5. Población**

Actividades agrícolas	Número de personas	Factor %	Estratos
Gerente (propietario)	1	1	1
Administrador (propietario)	1	1	1
Jefe de campo (propietario)	1	1	1
Secretaria	1	1	1
Deschantador	3	1	3
Deshojador	4	1	4
Apuntalador	1	1	1
Enfundador	2	1	2
Personal en control de maleza	5	1	5
Personal de fertilización	3	1	3
Calibrador	1	1	1
Personal de embarque	42	1	42
Evaluación de calidad	1	1	1
Transporte	1	1	1
Contable	1	1	1
Asesoría técnica en manejo cultivo	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>		<b>69</b>

**Fuente:** Finca agrícola Margarita (2020)

**Elaborado por:** Las autoras

### 10.5.2. Tamaño de la muestra

No se calculó el tamaño de la muestra, porque que la finca “Agrícola Margarita” cuenta con un universo de 69 personas que prestan sus servicios en la agrícola a la cual se aplicó los instrumentos de investigación a la totalidad de los trabajadores de la finca porque no sobrepasa la cantidad de 100.

## 11. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 11.1. Entrevista a los propietarios de la finca “Agrícola Margarita”

Con el propósito de obtener información sobre la estructura organizacional y funcional de la Agrícola Margarita se efectuó entrevistas a los tres propietarios, cuyos resultados se presentaron a continuación:

#### Entrevista 1:

##### A. Datos informativos:

---

Nombre y apellido del entrevistado:	Ing. Miguel Eduardo Albarracín Macías
Razón social de la empresa:	Agrícola Margarita
RUC de la empresa:	
Cargo desempeñado:	Propietario
Tiempo de duración en el cargo:	3 años

---

##### B. Estructura organizacional y funcional:

#### 1. ¿En la finca “Agrícola Margarita” se dispone de la misión, visión y valores individuales y corporativas?

Con relación a esta interrogante el entrevistado manifestó que en la empresa no se ha definido la misión, visión, valores individuales ni corporativos, esto a su criterio debido al desconocimiento de la importancia de los mismos.

#### 2. ¿Mediante qué instrumentos se ha definido actividades y responsabilidades que deben desarrollar los colaboradores? (manual de funciones, manual de procedimientos, de forma verbal.

Con el propósito de definir las actividades y responsabilidades en la agrícola no se dispone de instrumentos técnicos, puesto que esta actividad se ha efectuado de forma verbal, aspecto que impide que los colaboradores conozcan de manera óptima sus responsabilidades a desarrollar.

**3. ¿Cómo está estructurada la jerarquización de funciones en la “Agrícola Margarita”? (departamentos, áreas, rangos).**

Menciono que la jerarquización en la Agrícola Margarita estuvo definida de manera informal por áreas, administrativa, operativa y de apoyo.

**4. ¿Mediante qué tipo de herramientas organizacionales se ha especificado las jerarquías en “Agrícola Margarita”? (organigrama estructural, manual de funciones, otros).**

El propietario entrevistado enfatizo que no se utiliza ninguna herramienta formal para especificar las jerarquías, con ello puso en evidencia la inexistencia de un organigrama estructural y un manual de funciones.

**5. ¿Cómo se encuentran divididos los puestos de trabajo en la finca “Agrícola Margarita”? (administrativos o estratégico, de apoyo o staff, operativo funcional)**

Ante esta interrogante manifestó que de manera informal se subdividió los puestos de trabajo acorde a los siguientes parámetros: administrativos, operativos y de staff.

**6. ¿De qué manera se coordinan o cómo se comunican para el desarrollo de las actividades en la finca “Agrícola Margarita? (memorándum, oficio, llamadas telefónicas, reuniones)**

El entrevistado respondió que las formas que se emplean de manera recurrente para la comunicación fueron a través de mensajes y llamadas por WhatsApp y de forma verbal.

**7. ¿De qué forma se efectúa la toma de decisiones en la finca “Agrícola Margarita”?**

Para la toma de decisiones se efectúan un consenso entre los tres propietarios con el apoyo del Jefe de cuadrilla en el caso del área operativa y la contadora en las decisiones financieras.

**8. En la finca “Agrícola Margarita” las funciones o tareas son efectuadas de forma: unifuncional, bifuncional o polifuncional?**

Con respecto a ello, considero que las funciones efectuadas correspondieron a una labor bifuncional, especialmente en el área operativa.

**9. ¿Qué factores se toman en cuenta para las competencias que requieren cada cargo en la finca?**

Menciono que los factores esenciales que se tomó en cuenta fueron las destrezas físicas y habilidades que el colaborador demuestre para el cargo.

**10. ¿Qué método emplea para el control de las actividades en la finca agrícola? (biométrico, jefe de cuadrilla, registro documental).**

Este tipo de actividad fue realizado por el jefe de campo o cuadrilla, quien mantiene el control a través de la observación directa, evidenciando con ello que en la agrícola no se dispone de técnicas para el desarrollo del control.

**C. Gestión administrativa**

**11. ¿De qué forma se efectúa el proceso de planificación en la finca bananera? (planes, pronósticos, escenarios).**

Enfatizo que el proceso planificación es efectuado de forma verbal entre los tres propietarios, apreciando ausencia de la elaboración de planes, pronósticos o escenarios predictivos.

**12. ¿De los siguientes procesos operativos se han definido alguno para la finca bananera?**

El propietario respondió que el proceso operativo es uno de los que se da mayor énfasis, puesto que se concentra la mayor cantidad de personal para el proceso de empaque del banano para la exportación a los mercados internacionales.

**13. ¿Acorde a su conocimiento cuál es fase del proceso administrativo que se dificulta poner en práctica?**

El entrevistado considero que los procesos de planificación y control son los que más presentaron dificultad poner en práctica, debido que no se dispone de instrumento para este efecto.

**14. ¿De qué manera se efectúa la trasmisión de información en la finca bananera?**

La forma de comunicación más frecuente que se emplea para comunicarse fue de manera verbal en conversaciones directas o a través de llamadas por celular.

**15. ¿De qué manera se almacena la documentación en la finca bananera? (manual, semiautomática, automática).**

Acorde a las versiones de entrevistado se pudo conocer que los documentos relacionados con las actividades efectuadas en la finca son archivados de forma manual en archiveros metálicos.

**16. ¿En qué áreas ha recibido capacitaciones?**

Acorde a la versión emitida por el entrevistado se pudo constatar que recibió capacitaciones sobre los procesos operativos referentes a los cuidados culturales del banano.

**17. ¿Qué tipo de control se emplea para las actividades en la agrícola bananera?**

Manifestó que en la Agrícola Margarita la función de control es aplicada, antes, durante y después del desarrollo de las actividades, es decir que se evalúa los resultados y se establecen medidas correctivas en base a estos datos.

**18. ¿A qué mercado objetivo está dirigido la producción de la Finca Margarita (proceso de entrada)?**

Menciono que el mercado objetivo de la Finca Agrícola Margarita es el ámbito internacional; señalando que el banano es un producto sumamente apetecido en mercados internacionales como Estados Unidos, países de la Unión Europea y hasta países asiáticos a donde se destina la producción.

**19. ¿De los siguientes procesos estratégicos, ¿cuáles se llevan de manera formal en la finca?**

Respondió que los procesos estratégicos de planificación financiera, son llevados a cabo de manera formal y documentada.

**20. ¿Qué procesos operativos se llevan de manera formal en la finca?**

Según la información otorgada por el entrevistado, se pudo conocer que ninguno de los procesos operativos es llevado a cabo de manera formal.

**21. ¿Qué procesos de apoyo o asesoría se efectúan de manera formal en la finca?**

Los procesos de staff o asesoría como los aspectos son efectuados con un contador externo y la asesoría técnica sobre banano, evaluación de calidad, no se llevan de manera formal.

## Entrevista 2.

### A. Datos informativos:

---

Nombre y apellido del entrevistado:	Ing. Raúl Albarracín Macías
Razón social de la empresa:	Agrícola Margarita
RUC de la empresa:	
Cargo desempeñado:	Propietario
Tiempo de duración en el cargo:	3 años

---

### B. Estructura organizacional y funcional:

#### 1. ¿En la finca “¿Agrícola Margarita” se dispone de la misión, visión y valores individuales y corporativas?

Manifestó que no se ha definido la misión, visión, tampoco valores individuales ni valores corporativos, teniendo como causa fundamental el hecho de desconocer la importancia de los mismos en el ámbito empresarial.

#### 2. ¿Mediante qué instrumentos se ha definido actividades y responsabilidades que deben desarrollar los colaboradores? (manual de funciones, manual de procedimientos, de forma verbal.

Menciono no disponer de instrumentos técnicos, desarrollando esta actividad de forma verbal y no existiendo registros documentados de los mismos.

#### 3. ¿Cómo está estructurada la jerarquización de funciones en la “Agrícola Margarita”? (departamentos, áreas, rangos)

Enfatizó que la jerarquización en la Agrícola Margarita se manejó de una manera informal por áreas, es decir el área administrativa y operativa de apoyo.

#### 4. ¿Mediante qué tipo de herramientas organizacionales se ha especificado las jerarquías en “Agrícola Margarita”? (organigrama estructural, manual de funciones, otros)

Frente a esta pregunta mencionó que no se utiliza ninguna herramienta formal para especificar las jerarquías, evidenciando de esta manera que no dispone de un organigrama estructural y un manual de funciones.

**5. ¿Cómo se encuentran divididos los puestos de trabajo en la finca “Agrícola Margarita”? (administrativos o estratégico, de apoyo o staff, operativo funcional)**

Ante esta interrogante manifestó que los puestos de trabajo se han dividido bajo los parámetros: administrativos, operativos y de staff., los cuales no se encuentran documentados de manera formal.

**6. ¿De qué manera se coordinan o cómo se comunican para el desarrollo de las actividades en la finca “Agrícola Margarita”? (memorándum, oficio, llamadas telefónicas, reuniones)**

Enfatizo que se efectuó a través de mensajes y llamadas por WhatsApp, y de forma verbal, es decir no existen canales de comunicaciones formalmente establecidos.

**7. ¿De qué forma se efectúa la toma de decisiones en la finca “Agrícola Margarita”?**

Para este efecto se efectúa una reunión entre los tres propietarios con el apoyo del Jefe de cuadrilla en el caso del área operativa y la contadora en caso de decisiones financieras y se procede a llegar a un consenso pacífico y respetuoso.

**8. En la finca “Agrícola Margarita” las funciones o tareas son efectuadas de forma: unifuncional, bifuncional o polifuncional?**

En el área operativa si hay casos de trabajadores que efectúan actividades bifuncionales como es el caso de la persona encargada del mantenimiento en la bananera.

**9. ¿Qué factores se toman en cuenta para las competencias que requieren cada cargo en la finca?**

Menciono que los factores esenciales que se tomó en cuenta fue las destrezas físicas y habilidades que el colaborador demuestre para el cargo.

**10. ¿Qué método emplea para el control de las actividades en la finca agrícola? (biométrico, jefe de cuadrilla, registro documental)**

Este tipo de actividad fue realizado por el jefe de campo o cuadrilla, quien mantiene el control a través de la observación directa, evidenciando con ello que en la agrícola no se dispone de técnicas para el desarrollo del control.

### **C. Gestión administrativa**

**11. ¿De qué forma se efectúa el proceso de planificación en la finca bananera? (planes, pronósticos, escenarios)**

Manifestó que se realiza de forma verbal entre los tres propietarios, manifestando que no dispone de planes, pronósticos o escenarios predictivos.

**12. ¿De los siguientes procesos operativos se han definido alguno para la finca bananera?**

El propietario respondió que el proceso operativo es al que se dio mayor énfasis puesto que ahí es donde se concentra la mayor cantidad de personal para el proceso de empaque del banano para exportación.

**13. ¿Acorde a su conocimiento cuál es fase del proceso administrativo que se dificulta poner en práctica?**

Ante esta interrogante el propietario manifestó que los procesos de planificación y control son los que más presentan dificultad al momento de ejecutar.

**14. ¿De qué manera se efectúa la transmisión de información en la finca bananera?**

Manifestó que la forma de comunicación más frecuente entre los diversos procesos se realizar a través de llamadas telefónicas y de forma verbal.

**15. ¿De qué manera se almacena la documentación en la finca bananera? (manual, semiautomática, automática)**

Acorde a las versiones de entrevistado se pudo conocer que los documentos relacionados con las actividades efectuadas en la Agrícola Margarita son archivados de forma manual en archiveros metálicos.

**16. ¿En qué áreas ha recibido capacitaciones?**

Basado en las respuestas emitidas por el entrevistado se pudo constatar que recibió capacitaciones sobre los procesos operativos en torno a los cuidados culturales del cultivo de banano y certificaciones de calidad.

**17. ¿A qué mercado objetivo está dirigido la producción de la Finca Margarita (proceso de entrada)?**

La producción de la Agrícola Margarita, esta enfatizada hacía mercados internacionales como Estados Unidos, países de la Unión Europea y hasta países asiáticos.

**18. ¿De los siguientes procesos estratégicos, ¿cuáles se llevan de manera formal en la finca?**

Los aspectos financieros y contables son llevados de manera formal por parte de la contadora.

**19. ¿De los siguientes procesos operativos, ¿cuáles se llevan de manera formal en la finca?**

Los procesos operativos de siembra, mantenimiento, cosecha, transporte, gestión de compras de insumo, gestión de almacenamiento) son llevados a cabo de manera formal; pero no están debidamente documentados.

**20. ¿De los siguientes procesos de apoyo o asesoría, ¿cuáles se llevan de manera formal en la finca?**

Enfatizo que el proceso de apoyo contable que fue efectuado por un contador externo se efectúa de manera formal.

**Entrevista 3:**

**A. Datos informativos:**

---

Nombre y apellido del entrevistado:	Sr. Ariel Damián Albarracín Macías
Razón social de la empresa:	Agrícola Margarita
RUC de la empresa:	
Cargo desempeñado:	Propietario
Tiempo de duración en el cargo:	1 año

---

**B. Estructura organizacional y funcional:**

**1. ¿En la finca “¿AGRÍCOLA MARGARITA” se dispone de la misión, visión y valores individuales y corporativas?**

En la Agrícola Margarita no se dispone de un direccionamiento estratégico con los elementos antes mencionados.

**2. ¿Mediante qué instrumentos se ha definido actividades y responsabilidades que deben desarrollar los colaboradores? (manual de funciones, manual de procedimientos, de forma verbal).**

No se dispone de manual de funciones y procedimiento definidos, las responsabilidades se mencionan de forma verbal.

**3. ¿Cómo está estructurada la jerarquización de funciones en la “Agrícola Margarita”? (departamentos, áreas, rangos).**

Las jerarquías se subdividen manera informal en áreas, administrativa, operativa y de apoyo, esta jerarquización no se encontró establecida de manera documentada.

**4. ¿Mediante qué tipo de herramientas organizacionales se ha especificado las jerarquías en “Agrícola Margarita”? (organigrama estructural, manual de funciones, otros)**

No se han definido herramientas formales para especificar las jerarquías, con ello reflejando que en la agrícola no se cuentan con un organigrama estructural ni un manual de funciones.

**5. ¿Cómo se encuentran divididos los puestos de trabajo en la finca “Agrícola Margarita”? (administrativos o estratégico, de apoyo o staff, operativo funcional)**

Menciono que subdividió de manera informal en base a los siguientes parámetros: administrativos, operativos y de staff, pero los mismo no se encontraron debidamente documentados y socializados.

**6. ¿De qué manera se coordinan o cómo se comunican para el desarrollo de las actividades en la finca “Agrícola Margarita? (memorándum, oficio, llamadas telefónicas, reuniones)**

Para el desarrollo de comunicados relacionados a las diversas áreas se efectuaron mediante mensajes y llamadas por WhatsApp o de forma personal.

**7. ¿De qué forma se efectúa la toma de decisiones en la finca “Agrícola Bananera Margarita”?**

Las tomas de decisiones se efectuaron mediante un consenso entre los tres propietarios a través de reuniones informales, apoyadas del criterio del Jefe de cuadrilla en el caso del área operativa y la contadora en las decisiones financieras.

**8. En la finca “Agrícola Margarita” las funciones o tareas son efectuadas de forma: unifuncional, bifuncional o polifuncional?**

Con respecto a ello, considero que las funciones efectuadas correspondieron a una labor bifuncional, especialmente en el área operativa.

**9. ¿Qué factores se toman en cuenta para las competencias que requieren cada cargo en la finca?**

Menciono que para este efecto se tomó como referencia relevante las destrezas físicas y habilidades que el colaborador demuestre para el cargo.

**10. ¿Qué método emplea para el control de las actividades en la finca agrícola? (biométrico, jefe de cuadrilla, registro documental)**

Enfatizo que las actividades de control se desarrollan a través de la observación directa, actividad ejecutada por los propietarios y el jefe de campo, evidenciando con ello que en la agrícola no se dispone de técnicas para el desarrollo del control.

**C. Gestión administrativa**

**11. ¿De qué forma se efectúa el proceso de planificación en la finca bananera? (planes, pronósticos, escenarios)**

Enfatizo que las actividades de planificación fueron desarrolladas de forma verbal entre los tres propietarios, además manifestó que no se elaboran planes, pronósticos o escenarios predictivos.

**12. ¿De los siguientes procesos operativos se han definido alguno para la finca bananera?**

Ante esta interrogante menciono que los procesos operativos son los de mayor trascendencia por lo cual se definieron procesos de manera informal.

**13. ¿Acorde a su conocimiento cuál es fase del proceso administrativo que se dificulta poner en práctica?**El entrevistado considero que el proceso de control presenta mayor dificultad dentro de las actividades ejecutadas en la Agrícola Margarita.

**14. ¿De qué manera se efectúa la trasmisión de información en la finca bananera?**

En la Agrícola Margarita, las formas más comunes para la transmisión de información son de forma personal o a través de la red social WhatsApp.

**15. ¿De qué manera se almacena la documentación en la finca bananera? (manual, semiautomática, automática)**

Acorde a las versiones de entrevistado se pudo conocer que los documentos relacionados con las actividades efectuadas en la Agrícola Margarita son archivados de forma manual en archiveros metálicos.

**16. ¿En qué áreas ha recibido capacitaciones?**

Manifestó que ha recibido capacitaciones sobre aspectos operativos, financieras inherentes a las actividades bananeras.

**17. ¿Qué tipo de control se emplea para las actividades en la agrícola bananera?**

Para este efecto se evalúa los resultados y se establecen medidas correctivas en base a estos datos, teniendo como instrumento la observación directa.

**18. ¿A qué mercado objetivo está dirigido la producción de la Finca Margarita (proceso de entrada)?**

La producción de banano de la Agrícola Margarita fue destinada a los mercados internacionales de Europa, Estados Unidos.

**19. ¿De los siguientes procesos estratégicos, ¿cuáles se llevan de manera formal en la finca?**

De manera documentada los únicos procesos que se llevan de manera formal son los procesos contables y financieros.

## **20. ¿Qué procesos operativos se llevan de manera formal en la finca?**

Acorde a los datos otorgado por el entrevistado, se pudo conocer que ninguno de los procesos operativos es llevado a cabo de manera formal, puesto que se ha llevado de manera empírica sin registros documentados.

### **11.1.1. Conclusiones de la entrevista a los propietarios**

Las entrevistas aplicadas a los tres propietarios permitieron obtener los siguientes resultados:

- En la Finca Agrícola Margarita no se ha establecido la misión, visión, valores individuales, ni corporativos; porque se desconocía acerca de su importancia, también se pudo conocer que no se han definido actividades y responsabilidades que deben desarrollar los colaboradores de forma documentada a través de un manual de funciones.
- Los puestos de trabajo en la finca agrícola estuvieron divididos en: administrativos, de apoyo o staff, operativos funcionales; es importante manifestar que los propietarios reconocen que en la finca se llevan a cabo estos procesos, más no están formalmente definidos; así como la coordinación y comunicación se realizó de forma verbal, empleando medios tecnológicos.
- Algunas tareas y funciones en la finca se efectúan como bifuncionales, según lo expresado por el Administrador este aspecto depende a veces de la disponibilidad de personal sobre todo en el procesamiento de cajas. La documentación se desarrolla de forma manual; según manifestaron el propietario, el administrador y el jefe de campo los documentados físicos referentes a la actividad económica de la Agrícola Margarita son resguardados por el propietario en archivadores clasificados por años.
- La mayoría de procesos que a diario se efectúan en la finca son de carácter operativo, es decir que se relacionan directamente con la producción de banano, así lo manifestaron los tres propietarios, además es importante señalar que el banano es un producto sumamente apetecido en mercados internacionales como Estados Unidos, países de la Unión Europea y hasta países asiáticos, por dicha razón la exportación es la mejor opción para los productores bananeros, puesto que en el mercado interno el nivel de consumo es relativamente bajo, al igual que el precio.

## 11.2. Resultados del cuestionario FODA aplicado al personal

El análisis FODA se aplicó acorde a los procesos administrativos, obteniendo los siguientes resultados:

### 11.2.1. Planificación

Para la ponderación de los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario se empleó las siguientes ponderaciones:

**Tabla 6.** Ponderación de la matriz FODA Planificación

Calificación	Significado
1	Deficiente
2	Regular
3	Buena
4	Excelente

*Fuente:* (González & Rodríguez, 2019)

**Tabla 7.** Ítems Planificación: frecuencia

# Ítem evaluado	PONDERACIÓN				
	1	2	3	4	Total
<b>A. PLANIFICACIÓN</b>					
1 En la finca “AGRÍCOLA MARGARITA” se ha definido la misión y visión	40	29	0	0	<b>69</b>
2 Se dispone de valores	27	40	2	0	<b>69</b>
3 Se han definidos objetivos y metas	30	30	9	0	<b>69</b>
4 La planificación de la empresa es idónea	0	0	40	29	<b>69</b>
5 Se dispone de políticas para el cumplimiento de las actividades	0	69	0	0	<b>69</b>
6 Se realizan presupuesto para compras, ventas.	0	30	39	0	<b>69</b>
7 Se realizan proyecciones de los ingresos	0	0	69	0	<b>69</b>
8 Las actividades que usted efectúa se encuentran Debidamente ordenados y clasificadas de forma documental.	34	35	0	0	<b>69</b>

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de la Agrícola Margarita

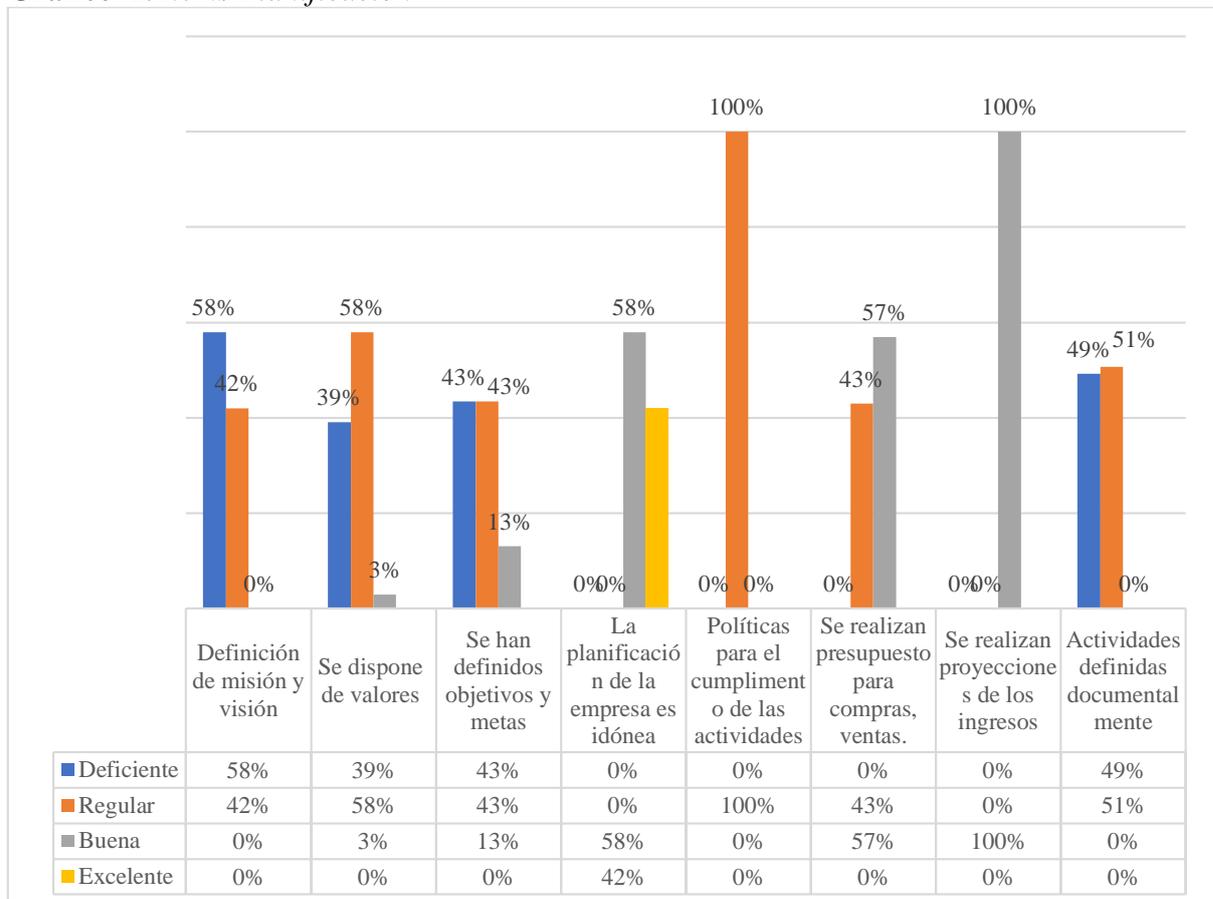
**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 8. Ítems de Planificación %: porcentajes**

Planificación	Deficiente	Regular	Buena	Excelente	Totales
En la finca “AGRÍCOLA MARGARITA” se ha definido la misión y visión	58%	42%	0%	0%	100%
Se dispone de valores	39%	58%	3%	0%	100%
Se han definidos objetivos y metas	43%	43%	13%	0%	100%
La planificación de la empresa es idónea	0%	0%	58%	42%	100%
Políticas para el cumplimiento de las actividades	0%	100%	0%	0%	100%
Se realizan presupuesto para compras, ventas.	0%	43%	57%	0%	100%
Se realizan proyecciones de los ingresos	0%	0%	100%	0%	100%
Actividades efectuadas están ordenados y clasificadas de forma documental.	49%	51%	0%	0%	100%

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 1. Ítems Planificación**

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e interpretación:**

En base expuesto en la tabla 8 se obtuvo los siguientes resultados: En el factor definición de misión y visión el 58% sostuvo que es deficiente, en valores el 58% lo calificó como regular, la definición de objetivos y metas fue por la mayoría de personal como deficiente y regular, la planificación de la empresa acorde al 58% es buena y el 42% excelente, la existencia de políticas para el cumplimiento de actividades son deficientes así lo expuso el 100% del personal.

Respecto a la realización de presupuestos el 57% señaló que es bueno, en cuanto a las proyecciones de ingresos 100% cree que es buena, en el factor: definición de actividades de manera forma el 51% afirmó es regular; se evidenció que en la finca Agrícola Margarita existe desconocimiento acerca del direccionamiento estratégico y su importancia para el adecuado funcionamiento de la empresa, por ello el personal se refirió a la misión, visión, objetivos, políticas y definición de actividades con calificaciones deficientes y regulares.

De acuerdo a los resultados de la encuesta la mayoría de ítems correspondientes a la función de planificación recibieron calificaciones deficientes (1) y regulares (2), las deficiencias de mayor prevalencia en la Agrícola Margarita se relacionan con el direccionamiento estratégico, específicamente con las políticas para el cumplimiento de las actividades del personal.

### **11.2.2. Organización**

Los resultados obtenidos para el proceso de organización en la Finca Agrícola Margarita fueron tabulados tomando en cuenta la siguiente ponderación:

**Tabla 9.** *Ponderación de la matriz FODA Organización*

<b>Calificación</b>	<b>Significado</b>
1	Deficiente
2	Regular
3	Buena
4	Excelente

**Fuente:** (González & Rodríguez, 2019).

**Tabla 10. Ítems de Organización**

Ítem evaluado	PONDERACIÓN				
	1	2	3	4	Total
<b>B. ORGANIZACIÓN</b>					
<b>9</b> Se dispone de un manual de funciones en la finca.	50	19	0	0	<b>69</b>
<b>10</b> Se tiene conocimiento de la estructura orgánica y funcional	39	30	0	0	<b>69</b>
<b>11</b> Se ha socializado ese manual de funciones.	69	0	0	0	<b>69</b>
<b>12</b> Se dispone de un organigrama estructural en la finca	69	0	0	0	<b>69</b>
<b>13</b> Se ha socializado ese organigrama	69	0	0	0	<b>69</b>
<b>14</b> El cargo que desempeña actualmente contribuye al desarrollo de sus habilidades.	0	0	50	19	<b>69</b>
<b>15</b> Las funciones que realiza son acorde a su puesto	0	39	30	0	<b>69</b>
<b>16</b> La división de las tareas es adecuada.	0	41	28	0	<b>69</b>
<b>17</b> Existe duplicidad de funciones en la finca	10	20	39	0	<b>69</b>
<b>18</b> El personal con él que cuenta la finca es suficiente	15	25	29	0	<b>69</b>
<b>19</b> Es adecuada la transmisión de información durante el proceso de organización en la finca.	21	24	24	0	<b>69</b>

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de la Agrícola Margarita

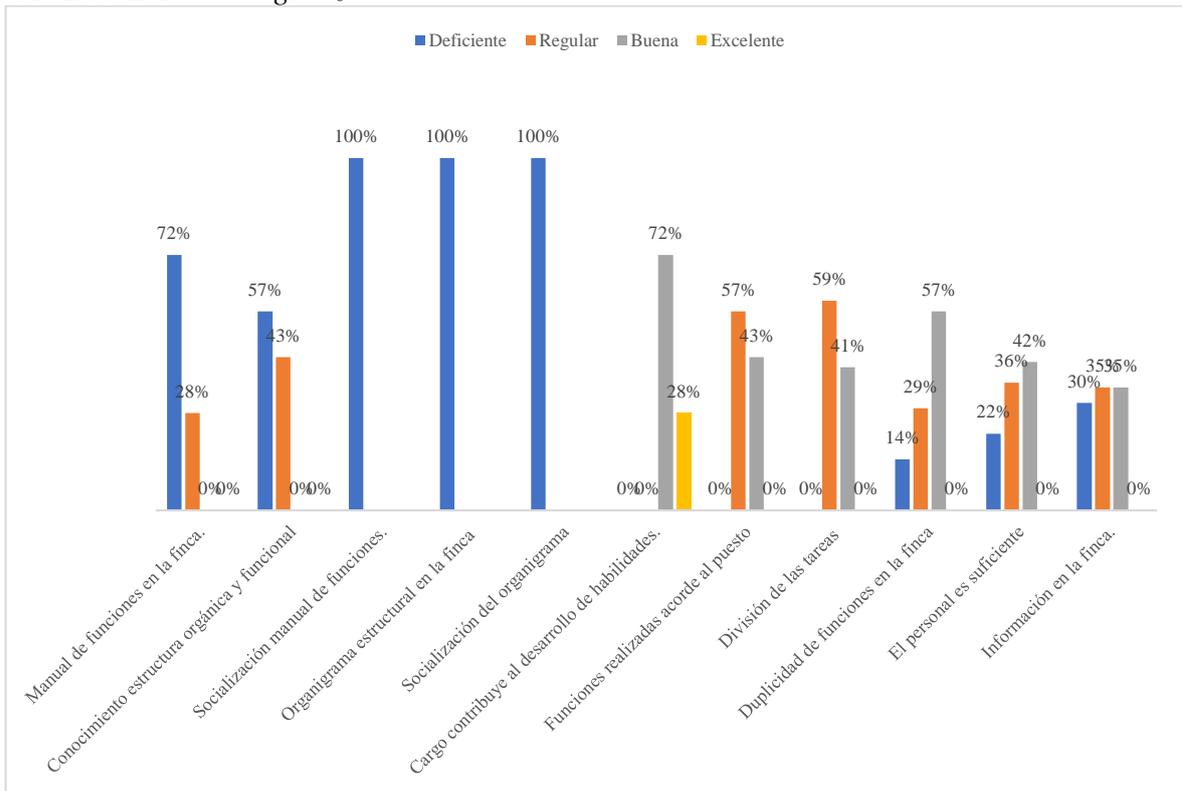
**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 11. Ítems Organización**

Organización	Deficiente	Regular	Buena	Excelente	Total
Manual de funciones en la finca.	72%	28%	0%	0%	100%
Conocimiento de la estructura orgánica y funcional	57%	43%	0%	0%	100%
Se ha socializado ese manual de funciones.	100%	0%	0%	0%	100%
Se dispone de un organigrama estructural en la finca	100%	0%	0%	0%	100%
Socialización del organigrama	100%	0%	0%	0%	100%
Cargo contribuye al desarrollo de habilidades.	0%	0%	72%	28%	100%
Las funciones que realiza son acorde a su puesto	0%	57%	43%	0%	100%
La división de las tareas son adecuadas.	0%	59%	41%	0%	100%
Existe duplicidad de funciones en la finca	14%	29%	57%	0%	100%
El personal es suficiente	22%	36%	42%	0%	100%
Transmisión de información en organización en la finca.	30%	35%	35%	0%	100%

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 2. Ítems Organización**

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e interpretación:**

Según los resultados de las encuestas aplicadas al personal reflejadas en la tabla 10, se pudo evidenciar que en el ítem existencia de manual de funciones el 72% señaló que es deficiente, en conocimiento de estructura orgánico funcional el 57% lo calificó como deficiente, el ítem de socialización de manual de funciones fue determinado como deficiente por el 100%, similares resultados se pudo observar en los factores de organigrama estructural y socialización, en relación a la contribución de cargo al desarrollo de habilidades el 72% sostuvo que es bueno, el 57% señaló como regular que sus actividades estén acorde al puesto, el 59% calificó como deficiente la división de tareas, el 57% se refirió a la duplicidad de funciones como buena, el 42% manifestó que el personal si es suficiente, en cuanto al último ítem información en la finca el 35% señaló que es regular y el 35% que es buena; se pudo apreciar que la mayoría de ítems del factor organización presentan deficiencias de gran trascendencia, entre estas: no contar con un organigrama, ni manual de funciones y las actividades de cada puesto no están claramente definidas, esta situación genera incertidumbre y confusión entre los trabajadores, dejando como resultado que las actividades de la empresa no sean desarrolladas satisfactoriamente.

### 11.2.3. Dirección

De la misma forma que en los casos anteriores para la ponderación de los datos se contempló la siguiente escala:

**Tabla 12. Ponderación de la matriz FODA Dirección**

Calificación	Significado
1	Deficiente
2	Regular
3	Buena
4	Excelente

*Fuente:* (González & Rodríguez, 2019)

**Tabla 13. Ítem proceso de Dirección**

Ítem evaluado		Ponderación				Total
DIRECCIÓN		1	2	3	4	
20	Se ejerce un liderazgo democrático	0	0	44	25	69
21	Se toma en cuenta su opinión a la hora de la toma de decisiones	0	22	43	4	69
22	Es adecuada la comunicación con su jefe inmediato.	11	9	31	18	69
23	Recibe capacitación para el desarrollo de sus habilidades.	0	37	23	9	69
24	El ambiente laboral es adecuado en la finca	0	8	29	32	69
25	Existe trabajo en equipo en la finca.	0	10	23	36	69

*Fuente:* Encuesta a los colaboradores de la Agrícola Margarita

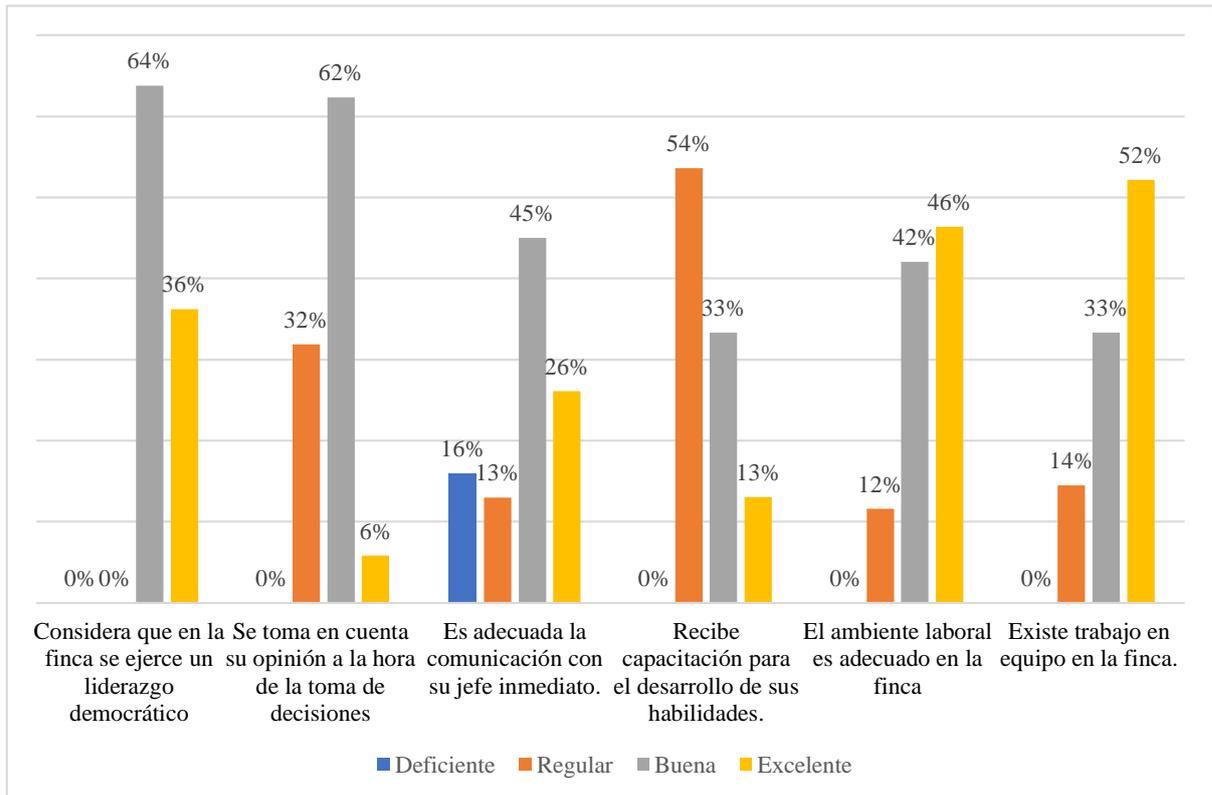
*Elaborado por:* Las autoras

**Tabla 14. Ítems proceso de Dirección %**

Dirección	Deficiente	Regular	Buena	Excelente	Total
Considera que en la finca se ejerce un liderazgo democrático	0%	0%	64%	36%	100%
Se toma en cuenta su opinión a la hora de la toma de decisiones	0%	32%	62%	6%	100%
Es adecuada la comunicación con su jefe inmediato.	16%	13%	45%	26%	100%
Recibe capacitación para el desarrollo de sus habilidades.	0%	54%	33%	13%	100%
El ambiente laboral es adecuado en la finca	0%	12%	42%	46%	100%
Existe trabajo en equipo en la finca.	0%	14%	33%	52%	100%

*Fuente:* Encuesta a los colaboradores de la Agrícola Margarita

*Elaborado por:* Las autoras

**Gráfico 3. Ítems Dirección**

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e interpretación:**

De acuerdo a los resultados de las encuestas aplicadas al personal de la finca Agrícola Margarita que se evidenciaron en la tabla 14. Se mencionó lo siguiente:

El 64% se refirió al liderazgo como bueno y el 36% como excelente, el 62% del personal señaló que sus opiniones si son tomadas en cuenta porque lo calificaron como bueno, el factor comunicación con su jefe inmediato fue calificado por el 45% como bueno, el factor capacitaciones fue definida como regular por el 54%, el ambiente laboral es excelente de acuerdo al 46% del personal de la finca Agrícola Margarita, en relación al factor de existencia de trabajo en equipo el 52% de los trabajadores lo calificó como excelente; según la percepción de los trabajadores el liderazgo que se ejerce en la finca Agrícola Margarita es democrático puesto que existe una buena comunicación y sus opiniones son tomadas en cuenta en la toma de decisiones, debido a ello el ambiente laboral es adecuado, además de que el ítem de trabajo en equipo fue calificado como excelente, aquello se debe a la prevalencia de respeto y responsabilidad entre jefes y compañeros de trabajo.

A través de la siguiente tabla se muestran los resultados de la encuesta aplicada al personal de la finca Agrícola Margarita, correspondiente a la función de control, en términos de frecuencia:

#### 11.2.4. Control

Fue importante resaltar que la ponderación de los resultados del componente administrativo de control estuvo basada en la siguiente tabla de ponderaciones:

**Tabla 15.** Ponderación de la matriz FODA: Control

Calificación	Significado
1	Deficiente
2	Regular
3	Buena
4	Excelente

*Fuente:* (González & Rodríguez, 2019)

**Tabla 16.** Ítem de la función de control: frecuencia

Ítem evaluado	Ponderación				Total
	1	2	3	4	
<b>Control</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Total</b>
26 Control de ingreso y salida	0	32	35	2	<b>69</b>
27 Evaluación de desempeño.	0	0	23	46	<b>69</b>
28 Cumplimiento de indumentaria	0	0	45	24	<b>69</b>
29 Uso de equipo de protección	0	0	29	40	<b>69</b>

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

En la siguiente tabla se mostró los resultados de las encuestas aplicadas al personal, en relación a la función de control, en términos porcentuales:

**Tabla 17.** Ítems de la función de control: porcentajes

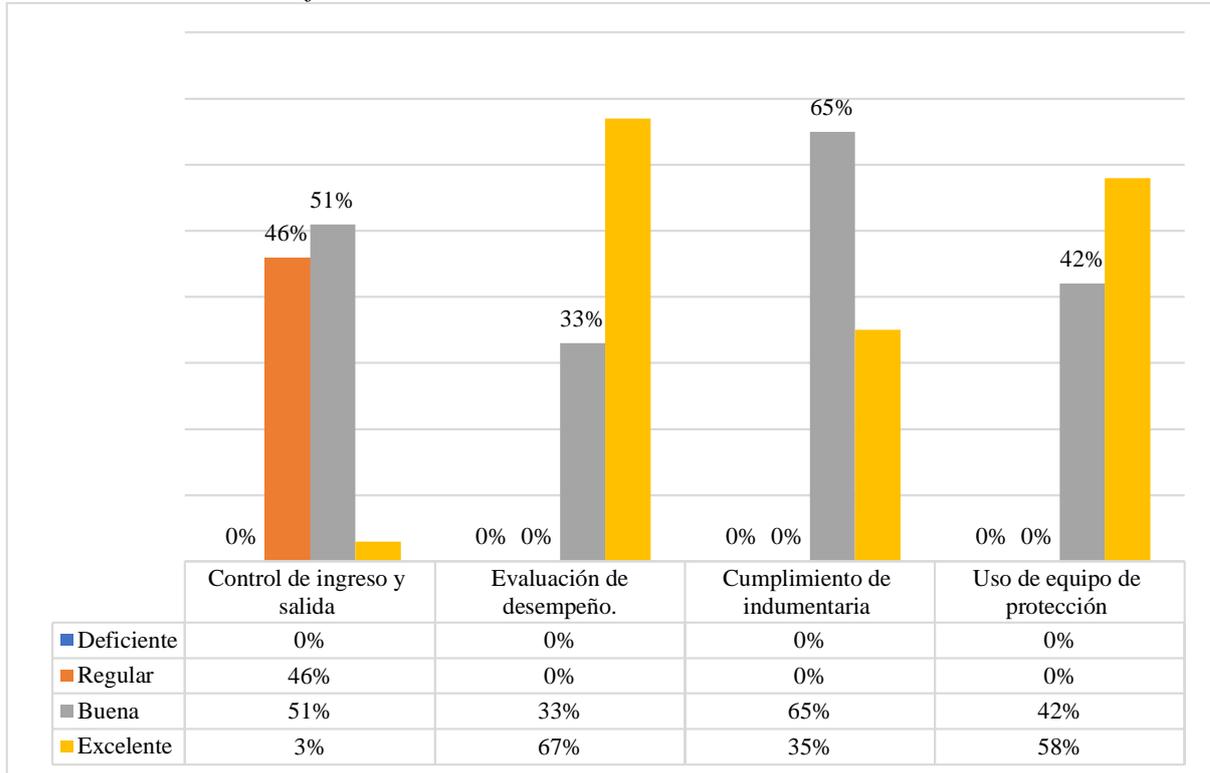
Control	1	2	3	4	Totales
	Deficiente	Regular	Buena	Excelente	
Control de ingreso y salida	0%	46%	51%	3%	100%
Evaluación de desempeño.	0%	0%	33%	67%	100%
Cumplimiento de indumentaria	0%	0%	65%	35%	100%

Uso de equipo de protección	0%	0%	42%	58%	100%
-----------------------------	----	----	-----	-----	------

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 4.** Ítems de la función de control



**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis e interpretación:**

De acuerdo a los resultados reflejados en la tabla 17: El ítem de control de ingreso y salida fue calificado por el 46% como regular y el 51% manifestó que es bueno, según el 67% de los trabajadores el ítem de evaluación del desempeño es excelente y el 33% cree que es bueno, el 65% de trabajadores se refirió al ítem de cumplimiento de indumentaria proporcionada por la empresa como bueno, el ítem de uso de equipo de protección fue calificado como excelente por el 58%.

Mientras que el 42% manifestó que la mayoría de personal si cumple con esta disposición cuyo fin es precautelar la integridad física de los trabajadores; en general se pudo apreciar que los ítems de la función de control si están siendo gestionados de forma adecuada, en vista que recibieron calificaciones satisfactorios de parte de la mayoría de personal, es importante señalar que existe responsabilidad del parte de los trabajadores respecto al cumplimiento de la indumentaria y el uso de equipo de protección para ejercer su trabajo.

### 11.2.5. Factores externos

Los factores externos que rodean a la Finca Agrícola Margarita se obtuvieron mediante la aplicación de encuestas dirigidas a los colaboradores, empezando la siguiente tabla de ponderación, donde 1 es equivalente a deficiente, 2 es regular, 3 buena y 4 excelente.

**Tabla 18.** Ponderación de la matriz FODA Factores externos

Calificación	Significado
1	Deficiente
2	Regular
3	Buena
4	Excelente

*Fuente:* (González & Rodríguez, 2019)

**Tabla 19.** Factores externos

#	Ítem evaluado Factores externos	PONDERACIÓN				Total
		1	2	3	4	
1	Nuevas exigencias de calidad para la exportación de la caja de banano.	0	0	40	29	<b>69</b>
2	Aprobación de nuevas leyes para la autorización de nuevas siembras.	35	34	0	0	<b>69</b>
3	Incremento acelerado de los precios de los insumos para el banano.	40	24	4	1	<b>69</b>
4	Delincuencia organizada.	0	35	34	0	<b>69</b>
5	Inestabilidad en el precio oficial del banano.	0	0	50	19	<b>69</b>
6	Incumplimiento contratos de compra de la caja de banano.	0	0	69	0	<b>69</b>
7	Altos impuestos a la caja de banano.	0	0	39	30	<b>69</b>
8	Incremento de los impuestos prediales.	0	0	42	27	<b>69</b>
8	Niveles alarmantes de corrupción estatal en el MAGAP.	28	41	0	0	<b>69</b>
9	Virus Fusarium	0	52	17	0	<b>69</b>
10	Incremento precios del servicio de transporte pesado	0	0	53	16	<b>69</b>

*Fuente:* Encuesta a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Tabla 20.** Ítems de Factores externos: porcentual

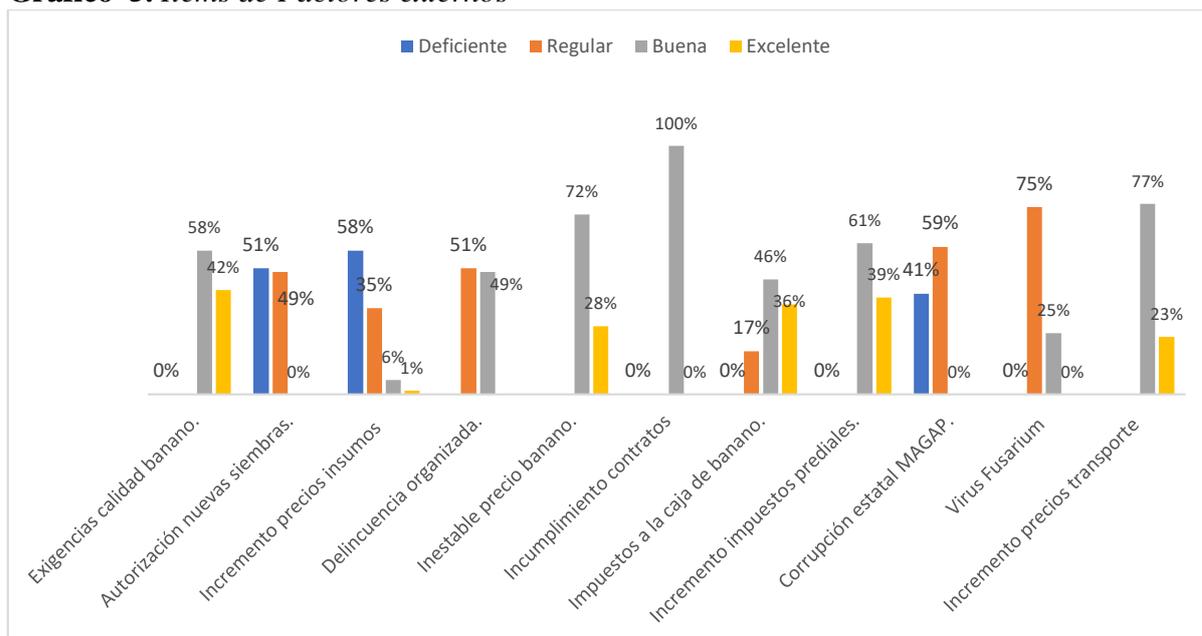
Factores externos	Deficiente	Regular	Buena	Excelente	Totales
Exigencias de calidad para exportación banano.	0%	0%	58%	42%	100%
Autorización de nuevas siembras.	51%	49%	0%	0%	100%
Incremento acelerado de precios de insumos	58%	35%	6%	1%	100%
Delincuencia organizada.	0%	51%	49%	0%	100%

Inestabilidad en el precio oficial del banano.	0%	0%	72%	28%	100%
Incumplimiento contratos de compra	0%	0%	100%	0%	100%
Altos impuestos a la caja de banano.	0%	17%	46%	36%	100%
Incremento de los impuestos prediales.	0%	0%	61%	39%	100%
Corrupción estatal en el MAGAP.	41%	59%	0%	0%	100%
Virus Fusarium	0%	75%	25%	0%	100%
Incremento precios de transporte pesado	0%	0%	77%	23%	100%

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 5.** Ítems de Factores externos



**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e interpretación:**

En la tabla 20 se pudo apreciar que el 58% señaló que las exigencias de la calidad de banano eran un punto favorable, el 51% considera que la autorización de nuevas siembras es una amenaza, el incremento de los precios de insumos representa potencial riesgo, el ítem delincuencia organizada no representa un amenaza, la inestabilidad del precio de banano no es una amenaza por el contrato de compra al precio oficial, el incumplimiento de contrato no supone una amenaza porque se ha firmado contrato con una empresa exportadora seria, el 46% mencionó como favorable el ítem: impuesto, el incremento de impuestos prediales no representa riesgo porque los cambios son mínimos, acorde al 59% la corrupción en el MAGAP si podría afectar. El virus fusarium es una amenaza así lo afirmó el 75, según el 77% el incremento del precio del transporte no comprende una amenaza; en base a los resultados

obtenidos se evidenció que las exigencias en la calidad del banano constituyen una oportunidad porque la Finca Agrícola Margarita podría realizar cajas para mercados más exigentes cuyo precio por caja es superior. La autorización de nuevas siembras de banano comprende una amenaza porque podría darse la situación de sobreoferta, dejando como resultado que el precio se desplome, de igual forma el incremento de los precios de insumos para la producción constituye una amenaza potencial porque influye sobre la rentabilidad, la corrupción estatal del Magap también podría afectar en vista que se trata del organismo que regula la actividad bananera y se ocupa del establecimiento del precio oficial, emisión de códigos para exportar, otorga los permisos de siembra entre otros aspectos que infieren directamente sobre la finca Agrícola Margarita.

### 11.2.6. Matriz FODA

Para efectuar la matriz FODA se obtuvo información de las encuestas aplicadas al personal de finca Agrícola Margarita, estos resultados fueron presentados en las tablas y figuras anteriores, y en función de los porcentajes que recibieron los factores se procedió a identificar si representaban una fortaleza, oportunidad debilidad o amenaza para la actividad económica.

Durante el desarrollo de la matriz FODA se utilizó varias abreviaturas para referirse a los factores que se evaluados, a continuación, se describe cada una y frente a ella su respectivo significado:

**Tabla 21.** *Abreviaturas de la matriz FODA*

Abreviatura	Significado	Abreviatura	Significado
F1	primera fortaleza	O1	primera oportunidad
F2	segunda fortaleza	O2	segunda oportunidad
F3	tercera fortaleza	O3	tercera oportunidad
F4	cuarta fortaleza	O4	cuarta oportunidad
F5	quinta fortaleza	O5	quinta oportunidad
F6	sexta fortaleza	A1	primera amenaza
D1	primera debilidad	A2	segunda amenaza
D2	segunda debilidad	A3	tercera amenaza
D3	tercera debilidad	A4	cuarta amenaza
D4	cuarta debilidad	A5	quinta amenaza
D5	quinta debilidad		
D6	sexta debilidad		

**Elaborado por:** Las autoras

A continuación, se enlistó en los respectivos cuadrantes de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la matriz FODA los ítems que se identificó por medio de la aplicación de las encuestas al personal de la finca Agrícola Margarita:

**Tabla 22. Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1. Elaboración de presupuesto y proyecciones	D1. No se ha definido la misión, visión, valores, objetivos, políticas.
F2. Contribución del cargo al desarrollo de habilidad del personal	D2. Las actividades y procesos no están formalmente establecidos.
F3. Liderazgo y comunicación	D3. No posee organigrama estructural
F4. Ambiente laboral y equipo de trabajo	D4. No dispone de un manual de funciones
F5. Control y evaluación de personal	D5. División de tareas
F6. Indumentaria y uso de equipo de protección	D6. Duplicidad de tareas
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1. Mejoramiento exigencia de calidad para la exportación de banano	A1. Autorización de nuevas siembras
O2. Incrementar la producción por hectárea	A2. Incremento de los precios de insumos para el banano
O3. Incremento de la demanda de banano	A3. Niveles de corrupción en el MAGAP
O4. Tecnificación de la producción bananera	A4. Incremento del precio de servicio de transporte pesado
O5. Acceso a créditos para ampliar la producción	A5. Virus Fusarium

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

### 11.2.7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Posteriormente se desarrolló la matriz de evaluación de factores internos en base a los factores identificados en la anterior tabla. El peso se asignó tomando en consideración 0.0 es menor importancia y 1.0 mayor importancia, y la suma de los pesos debe ser igual a 1. Se estableció las calificaciones para las debilidades considerando que 1 representa una debilidad mayor y 2 debilidad menor, para las fortalezas 3 fuerza menor y 4 fuerza mayor. Para obtener la calificación ponderada se multiplicó el valor del peso por la calificación. Y por último para obtener el valor relativo se dividió las calificaciones ponderadas para la sumatoria.

### 11.2.7.1. Asignación de pesos y calificación de la Matriz de Factores Internos

La asignación de pesos se realiza considerando que 0,0 significa menor importancia y 1,0 muestra mayor importancia, mientras que la calificación de 1 indica una debilidad mayor, 2 una debilidad menor, 3 muestra una fuerza menor y 4 una fuerza mayor:

**Tabla 23.** Valores para asignar peso y calificación

Peso		Calificación			
0,0	menor importancia	1,0	Debilidad mayor	3	Fuerza menor
1,0	mayor importancia	2,0	Debilidad menor	4	Fuerza mayor

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

En la tabla actual se muestran los factores internos de la Agrícola Margarita con su respectiva calificación y peso, basándose en los parámetros anteriormente expuestos:

**Tabla 24.** Matriz de factores internos

FORTALEZAS	Peso	Calificación	Cal. ponderada	V. relativo
F1. Elaboración de presupuesto y proyecciones	0,05	3,00	0,15	7%
F2. Contribución del cargo al desarrollo de habilidad del personal	0,05	4,00	0,20	9%
F3. Liderazgo y comunicación	0,10	4,00	0,40	18%
F4. Ambiente laboral y equipo de trabajo	0,04	3,00	0,12	6%
F5. Control y evaluación de personal	0,09	4,00	0,36	17%
F6. Indumentaria y uso de equipo de protección	0,03	3,00	0,09	4%
DEBILIDADES				
D1. No se ha definido la misión, visión, valores, objetivos, políticas.	0,10	2,00	0,20	9%
D2. Las actividades y procesos no están formalmente establecidos.	0,05	2,00	0,10	5%
D3. No posee organigrama estructural	0,20	1,00	0,20	9%
D4. No dispone de un manual de funciones	0,20	1,00	0,20	9%
D5. División de tareas	0,04	2,00	0,08	4%
D6. Duplicidad de tareas	0,04	2,00	0,08	4%
<b>Totales</b>	<b>1,0</b>		<b>2,18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

Una vez desarrollada la Matriz de Factores Internos de la finca Agrícola Margarita se procedió a interpretar sus resultados, tomando en cuenta que los ítems que hayan tenido un porcentaje de

1% - 6% son desfavorables, aquellas que están entre 7% -12% poco favorables y si están entre 13% - 19% son favorables.

### 11.2.7.2. Asignación de colores a los resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Internos:

Los colores se asignan a cada fila considerando el rango en que se encuentra los valores relativos de cada ítem, así, por ejemplo: todos aquellos que están entre 1% - 6% se coloreo con verde e indica un resultado desfavorable, los que están entre 7% - 12% con amarillo refleja un resultado poco favorable y los que se hallan entre 13% -19% con tono naranja muestra favorable:

**Tabla 25.** *Significado de los colores*

Color	Significado
	Indica un valor relativo favorable
	Indica un valor relativo poco favorable
	Indica un valor relativo desfavorable

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 26.** *Resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)*

Ponderación en porcentaje	Resultados obtenidos		%
13%-19%	Favorable	2	17%
7%-12%	Poco favorable	5	42%
1%-6%	Desfavorable	5	42%
<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Las autoras

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo apreciar que el 42% de los ítems analizados en finca Agrícola Margarita se encuentran dentro en un rango desfavorable y el otro 42% se encasilla como poco favorable, tan solo el 17% de los factores se encuentran dentro del margen favorable. Estos resultados reflejan que es necesario que en esta empresa Agrícola se establezca la estructura orgánico funcional, porque precisamente gran parte de los factores que están ubicados como debilidades se relacionan directamente con la estructura organizacional, puesto que no cuentan con direccionamiento estratégico que comprende la misión, visión, valores y

políticas, de igual forma no cuentan con un organigrama ni manual de funciones; dichas deficiencias se manifiestan a través de los resultados arrojados por la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

### **11.2.8. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

Para el desarrollo de la matriz de evaluación de factores externos se tomó los ítems identificados a través de la matriz FODA y se procedió a dar pesos basándose en que 0.0 es menor importancia y 1 mayor importancia, y las calificaciones: 4 respuesta superior, 3 respuesta superior a la media, 2 respuesta promedio y 1 respuesta mala. A continuación, se muestran los significados de los pesos y calificaciones:

#### **11.2.8.1. Asignación de pesos y calificaciones de Matriz de Evaluación de Factores Externos**

La asignación de pesos para las oportunidades y amenazas se realiza considerando que 0,0 representa menor importancia y 1,0 mayor importancia; mientras que las calificaciones para las oportunidades y amenazas se otorgan considerando la capacidad de respuesta de la empresa hacia cada uno de los factores, sabiendo que 1 indica una respuesta mala, 2 respuesta promedio, 3 una respuesta superior a la media y 4 respuesta superior.

**Tabla 27.** *Valores para asignar peso y calificación*

<b>Peso</b>		<b>Calificación</b>	
0,0	menor importancia	1 respuesta mala	3 respuesta superior a la media
1,0	mayor importancia	2 respuesta promedio	4 respuesta superior

**Elaborado por:** Las autoras

Se multiplica el peso por calificación y se obtiene la calificación ponderada, y por último se calcula el porcentaje correspondiente a cada factor de oportunidades y amenazas de la finca Agrícola Margarita, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 28. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderado</b>	<b>V. relativo</b>
O1. Mejoramiento exigencia de calidad para la exportación de banano	0,11	3	0,33	15%
O2. Incrementar la producción por hectárea	0,08	3	0,24	11%
O3. Incremento de la demanda de banano	0,14	3	0,42	19%
O4. Tecnificación de la producción bananera	0,08	4	0,32	14%
O5. Acceso a créditos para ampliar la producción	0,08	2	0,16	7%
<b>AMENAZAS</b>				
A1. Autorización de nuevas siembras	0,15	1	0,15	7%
A2. Incremento de los precios de insumos para el banano	0,12	2	0,24	11%
A3. Niveles de corrupción en el MAGAP	0,11	1	0,11	5%
A4. Incremento del precio de servicio de transporte pesado	0,05	2	0,1	4%
A5. Virus Fusarium	0,08	2	0,16	7%
<b>Totales</b>	<b>1</b>		<b>2,23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

### 11.2.8.2. Asignación de colores a los resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Externos:

En la matriz de Evaluación de Factores Externos los colores se asignan a cada fila considerando el rango en que se encuentra los valores relativos de cada ítem, así, por ejemplo: todos aquellos que están entre 1% - 6% se coloreo con verde e indica un resultado desfavorable, los que están entre 7% - 12% con amarillo refleja un resultado poco favorable y los que se hallan entre 13% -19% con tono naranja muestra favorable:

**Tabla 29. Significado de los colores**

<b>Color</b>	<b>Significado</b>
	Indica un valor relativo favorable
	Indica un valor relativo poco favorable
	Indica un valor relativo desfavorable

**Elaborado por:** Las autoras

Una vez desarrollada la Matriz de Factores Externos (EFE) de la finca Agrícola Margarita se procedió a interpretar sus resultados, basándose en los siguientes parámetros:

**Tabla 30. Resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFE)**

Ponderación en porcentaje		Resultados obtenidos		%
13%-19%	Favorable	4		40%
7%-12%	Poco favorable	4		40%
1%-6%	Desfavorable	2		20%
<b>Total</b>		<b>10</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

En base a los resultados de la Matriz de Factores Externos (EFE) se pudo observar que en Agrícola Margarita el 40% de los factores analizados se encuentran dentro de un rango favorable, el 40% está enmarcado como poco favorable y el 20% poco favorable; se puede apreciar que el accionar de la finca Agrícola Margarita en relación al aprovechamiento de las oportunidades y el riesgo que representan las potenciales amenazas para su actividad económica ha sabido dar respuestas que en promedio han sido favorables.

### 11.3. Resultados de la aplicación de formularios de descripción de cargos al personal de la finca Agrícola Margarita.

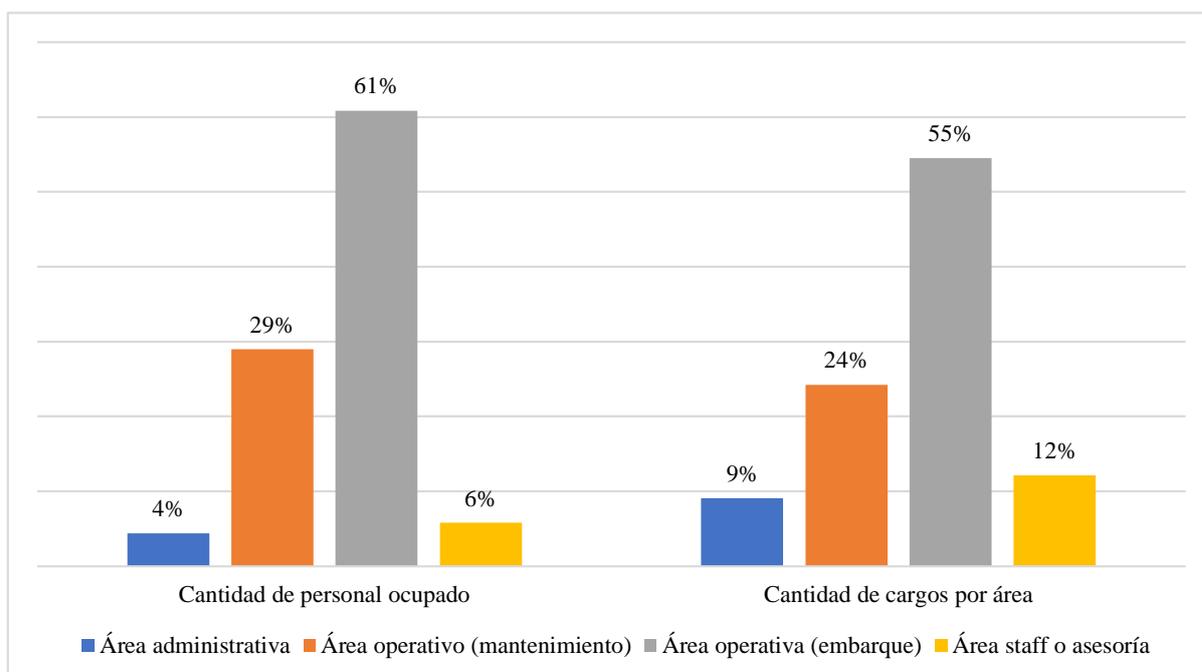
En base a los resultados obtenidos de la aplicación del formulario al personal de la finca Agrícola Margarita se identificó el número de personal ocupado en cada área y el número de cargos correspondientes a cada área tal como se muestra a continuación:

**Tabla 31. Personal ocupado por área y cargos por área**

Áreas	Personal ocupado por área		Cargos por área	
	Frecuencia	V. relativo	Frecuencia	V. relativo
Área administrativa	3	4%	3	9%
Área operativo (mantenimiento)	20	29%	8	24%
Área operativa (embarque)	42	61%	18	55%
Área staff o asesoría	4	6%	4	12%
<b>Totales</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 6.** Personal ocupado por área y cargos por área

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e interpretación:**

En base a los resultados del formulario de descripción de cargos se estableció que el 4% (3 personas) del personal que labora en la Agrícola Margarita pertenece al área administrativa, el 29% (20 personas) al área operativa de mantenimiento, el 61% (42 personas) pertenecen al área operativa específicamente al de embarque o procesamiento de cajas de banano y el 6% (4 personas) corresponden al área de staff o asesoría; se puede apreciar claramente que la mayoría de trabajadores se encuentran laborando en actividades directamente relacionadas con el proceso productivo, particularmente en el procesamiento de cajas de banano. Se estableció que en Agrícola Margarita existen 33 cargos, mismos que se encuentran distribuidos en las 4 áreas diferenciadas, tal como se muestran en la figura: dentro del área operativa de embarque se encuentra el 55% que corresponde a 18 cargos, en el área operativa de mantenimiento se concentra el 24% que contempla 8 cargos, en el área de staff o asesoría se encuentra el 12% que representa 4 cargos y en el área administrativa se encuentra el 9% que corresponde a 3 cargos; según se pudo apreciar el en la finca Agrícola Margarita el número total de cargos es 33 de los cuales la mayoría se concentran en el área de procesamiento de cajas o embarque.

### 11.3.1. Identificación de los puestos por medio de los formularios de descripción de cargo

#### 11.3.1.1. Área administrativa

En base a la información obtenida con la aplicación de los formularios de descripción de cargos se procedió a desarrollar la identificación de puestos existentes en la finca Agrícola Margarita, primeramente, se identificó que en el área administrativa laboran tres personas: el propietario que ejerce como gerente, el administrador y la secretaria.

**Codificación:** La codificación de los puestos de trabajo se desarrolló tomando en cuenta las dos primeras letras del área a la que pertenecen adicionándole números en secuencia, se detalla la cantidad de empleados que desempeña determinado puesto de trabajo y la modalidad bajo la cual prestan sus servicios, , tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Codificación de los cargos:** A continuación, se presentan los códigos a emplear en la codificación con sus respectivos significados:

**Tabla 32.** *Códigos de cargo y sus significados*

<b>Códigos</b>	<b>Significado</b>
AD1	Se refiere al cargo administrativo 1: gerente
AD2	Se refiere al cargo administrativo 2: administrador
AD3	Se refiere al cargo administrativo 3: secretaria
OP1	Se refiere al cargo operativo 1: jefe de campo
OP2	Se refiere al cargo operativo 2: deschantador
OP3	Se refiere al cargo operativo 3: deshojador
OP4	Se refiere al cargo operativo 4: apuntalador
OP5	Se refiere al cargo operativo 5: enfundador
OP6	Se refiere al cargo operativo 6: control de maleza
OP7	Se refiere al cargo operativo 7: fertilizador
OP8	Se refiere al cargo operativo 8: calibrador
OP9	Se refiere al cargo operativo 9: jefe de cuadrilla
OP10	Se refiere al cargo operativo 10: palanquero
OP11	Se refiere al cargo operativo 11: Arrumador
OP12	Se refiere al cargo operativo 12: garruchero
OP13	Se refiere al cargo operativo 13: sacador de protectores
OP14	Se refiere al cargo operativo 14: sacador de tallos
OP15	Se refiere al cargo operativo 15: filtro de calidad
OP16	Se refiere al cargo operativo 16: desmanador
OP17	Se refiere al cargo operativo 17: saneador
OP18	Se refiere al cargo operativo 18: lavador
OP19	Se refiere al cargo operativo 19: pesador

OP20	Se refiere al cargo operativo 20: etiquetador
OP21	Se refiere al cargo operativo 21: fumigador
OP22	Se refiere al cargo operativo 22: embalador
OP23	Se refiere al cargo operativo 23: ligador
OP24	Se refiere al cargo operativo 24: estibador
OP25	Se refiere al cargo operativo 25: pegador de cajas
OP26	Se refiere al cargo operativo 26: fondeador de cajas
ST1	Se refiere al cargo de asesoría 1: evaluador
ST2	Se refiere al cargo operativo 2: chofer de camión
ST3	Se refiere al cargo operativo 3: contador
ST4	Se refiere al cargo operativo 4: asesor técnico

**Elaborado por:** Las autoras

En la siguiente tabla se muestra la identificación de puestos de la finca Agrícola Margarita, detallando el área departamental que es administrativa, en donde se encuentran los puestos de gerente (propietario cuyo código es AD1, se encuentra también el cargo de administrador que se simboliza con el código AD2 y por último está la secretaria representada por el código AD3, la modalidad de trabajo de estos puestos de trabajo son permanentes en vista que laboran todos los días y perciben un sueldo fijo.

**Tabla 33.** *Identificación de puestos del departamento administrativo en Agrícola Margarita*

Área departamental	Código	Puestos	Cantidad	Modalidad
Administrativo	AD1	Gerente (propietario)	1	Permanente
	AD2	Administrador	1	Permanente
	AD3	Secretaria	1	Permanente

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

### 11.3.1.2. Área operativa

#### Área operativa (mantenimiento)

Dentro del área operativa de mantenimiento se identificó la existencia de 8 puestos de trabajo: Jefe de campo, deschantador, deshojador, apuntalador, enfundador, control de maleza, fertilizador y calibrador, mismos que se desempeñan sus labores en la plantación bananera, según lo manifestado en los Formularios de cargo trabajan de forma permanente en la finca Agrícola Margarita, la codificación se efectuó tomando las dos primera iniciales del área más la secuencia numérica correspondiente, quedando así para el primer cargo OP1, a continuación, se muestra la tabla de identificación de cargo:

**Tabla 34.** Identificación de puestos del departamento operativo en Agrícola Margarita

Área	Código	Puestos	Modalidad	Cantidad	Área de desempeño
Operativos	OP1	Jefe de campo	Permanente	1	Plantación bananera
	OP2	Deschantador	Permanente	3	Plantación bananera
	OP3	Deshojador	Permanente	4	Plantación bananera
	OP4	Apuntalador	Permanente	1	Plantación bananera
	OP5	Enfundador	Permanente	2	Plantación bananera
	OP6	Control de maleza	Permanente	5	Plantación bananera
	OP7	Fertilizador	Permanente	3	Plantación bananera
	OP8	Calibrador	Permanente	1	Plantación bananera

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

### Área operativa (embarque)

Dentro del área operativa de procesamiento de cajas más conocido como embarque se identificó la existencia de 42 puestos de trabajo, gran parte de aquellos son desarrollados según la modalidad ocasional, esta es una de las particularidades de estos trabajos dentro del sector bananero, así lo supieron manifestar varios trabajadores, señalaron además que el proceso de embarque es llevado a cabo una vez por semana:

**Tabla 35.** Identificación de puestos del departamento operativo en Agrícola Margarita

Área	Código	Puestos	Modalidad	Cantidad	Área de desempeño
Operativos	OP9	Jefe de cuadrilla	Ocasionales	1	Empacadora
	OP10	Palanquero	Ocasionales	2	Empacadora
	OP11	Arrumador	Ocasionales	6	Empacadora
	OP12	Garruchero	Ocasionales	3	Empacadora
	OP13	Sacador protectores	Ocasionales	1	Empacadora
	OP14	Saca tallos	Ocasionales	3	Empacadora
	OP15	Filtro de calidad	Ocasionales	2	Empacadora
	OP16	Desmanador	Ocasionales	2	Empacadora
	OP17	Saneador	Ocasionales	4	Empacadora
	OP18	Lavador	Ocasionales	4	Empacadora
	OP19	Pesador	Ocasionales	1	Empacadora
	OP20	Etiquetador	Ocasionales	1	Empacadora
	OP21	Fumigador	Ocasionales	1	Empacadora
	OP22	Embalador	Ocasionales	4	Empacadora
	OP23	Ligador	Ocasionales	2	Empacadora
	OP24	Estibador	Ocasionales	2	Empacadora
OP25	Pegador de cajas	Ocasionales	2	Empacadora	
OP26	Fondeador de cajas	Ocasionales	1	Empacadora	

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

### 11.3.1.3. Área de asesoría o staff

Según los resultados de la aplicación de los formularios de descripción de cargo se identificó la existencia de 4 puesto de trabajo correspondientes al área de staff o asesoría: evaluador de calidad que es enviado por la compañía exportadora, el chofer del camión o container, el contador y el asesor técnico de producción; la codificación de estos puestos se realizó utilizando las dos primeras letras del área más la secuencia numérica, por ejemplo: ST1.

**Tabla 36.** *Identificación de puestos de Staff en Agrícola Margarita*

Área	Código	Puestos	Modalidad	Cantidad	Área de desempeño
	ST1	Evaluador	Ocasional	1	Empacadora
	ST2	Chofer de camión	Ocasional	1	No aplica
	ST3	Contador	Permanente	1	No aplica
Staff	ST4	Asesor técnico	Permanente	1	Plantación bananera

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

### 11.3.3. Descripción de los puestos

Se procedió a desarrollar la descripción de los puestos anteriormente identificados. A continuación, se muestra la escala de riesgo laboral y habilidades requeridas:

**Tabla 37.** *Escala de riesgo laboral*

Escala	Significado
Alto	Significa que el riesgo de ocurrencia del riesgo laboral es latente y podría derivar en accidente o enfermedad.
Medio	Existe riesgo, no obstante su ocurrencia no implica accidentes mayores o daños sobre la salud del trabajador.
Bajo	Existe riesgo mínimo, asociado a la realización de cualquier actividad.

**Fuente:** (Henao, 2017)

**Elaborado por:** Las investigadoras

**Tabla 38.** *Escala de habilidades*

Escala	Significado
Alto	Significa que todas las actividades correspondientes a dicho puesto de trabajo requieren de aquella habilidad.
Medio	Significa que algunas de las actividades contempladas en el cargo requieren de aquella habilidad.
Bajo	Muestra que se requiere de forma mínima aquella actividad.

**Fuente:** (Henao, 2017)

**Elaborado por:** Las investigadoras

### 11.3.3.1. Área administrativa

**Gerente:** El primer cargo a describir es el de gerente que es ocupado actualmente por el Sr. César Albarracín, mismo que tiene a su cargo al personal de las áreas administrativa, operativa y de staff, percibe un sueldo fijo y su código corresponde a AD1. Requiere de rapidez y esfuerzo físico que es calificado como exigencia baja, mientras que la intelectual es alta.

**Tabla 39.** Descripción de cargo de gerente

<b>Nombre del cargo</b>		Gerente			
<b>Código</b>		AD1			
<b>Área</b>		Administrativa			
<b>Jefe inmediato</b>		No aplica			
<b>Personal a cargo</b>		Operativo-Administrativo			
<b>Sueldo:</b>		Fijo			
<b>Horario</b>		7:00 am a 16:00 pm			
<b>Objetivo:</b> Planificar, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento de las actividades que se deben efectuar en la empresa Agrícola para cumplir sus objetivos.					
<b>Responsabilidades del puesto</b>		<b>Riesgo laboral</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Planificación y organización en la toma de decisiones	x	Exposición a sustancias químicas			X
Planificación del presupuesto.	x	Manipulación de herramientas y equipo			X
Mantenimiento de los registros.	x	Esfuerzo físico			X
Asesorar en compra de insumos.	x	Esfuerzo intelectual	x		
Asesoramiento en la venta del banano.	x	<b>Habilidades que requiere</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Contratación de trabajadores para la agrícola.		Capacidad analítica	x		
Planifica tareas y horarios de los trabajadores del agrícola.		Razonamiento lógico	x		
Prepara y dirige programas de riesgo laboral		Toma de decisiones	x		
		Capacidad de comunicación		x	
Registro y archivo de documentación	x	Seguridad frente a un grupo		x	
		Empatía		x	
Elaboración de los roles de pagos al personal de la finca Agrícola Margarita.		Conocimiento del proceso productivo del banano		x	
		Conocimiento de la logística: proceso de comercialización		x	
Autorizar pagos de personal	x	Parámetro de calidad para la exportación del banano		x	
Registro de ingresos y gastos generados en la bananera		Manejo de equipos informáticos			x
		Manejo de maquinaria agrícola bananera			x

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

**Administrador:**

En la siguiente tabla se describe a breves rasgos el cargo de administrador, que en la finca Agrícola Margarita es ocupado actualmente por el Ing. Miguel Albarracín, quien percibe un sueldo fijo, su horario de trabajo es de 7:00 a 16:00 pm, tiene a su cargo al personal del área operativa y se responsabiliza por el adecuado funcionamiento de la finca, teniendo como Jefe inmediato superior al Gerente. Requiere de rapidez y esfuerzo físico que es calificado como exigencia baja, mientras que la exigencia a nivel intelectual es alta.

**Tabla 40.** Descripción de cargo de administrador

<b>Nombre del cargo</b>	Administrador
<b>Código</b>	AD2
<b>Área</b>	Administrativa
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente
<b>Personal a cargo</b>	Operativo-Administrativo
<b>Sueldo:</b>	Fijo
<b>Horario</b>	7:00 am a 16:00 pm

**Objetivo:** Responsabilizarse por el funcionamiento adecuado de la Agrícola Bananera, planificar las actividades, distribuirlas entre el personal y controlar su cumplimiento.

<b>Responsabilidades del puesto</b>		<b>Riesgo laboral</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Planificación y organización en la toma de decisiones		Exposición a sustancias químicas			x
Planificación del presupuesto.	x	Manipulación de herramientas y equipo			x
Mantenimiento de los registros.	x	Esfuerzo físico			x
Asesorar en compra de insumos.	x	Esfuerzo intelectual	x		
Asesoramiento en la venta del banano.	x	<b>Habilidades que requiere</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Contratación de trabajadores para la agrícola.	x	Capacidad analítica	x		
Planifica tareas y horarios de los trabajadores del agrícola.	x	Razonamiento lógico	x		
Prepara y dirige programas de riesgo laboral		Toma de decisiones	x		
		Capacidad de comunicación	x		
Registro y archivo de documentación	x	Seguridad frente a un grupo	x		
		Empatía	x		
Elaboración de los roles de pagos al personal de la finca Agrícola Margarita.	x	Conocimiento del proceso productivo del banano	x		
		Conocimiento de la logística: proceso de comercialización		x	
Autorizar pagos de personal		Parámetro de calidad para la exportación del banano		x	
Registro de ingresos y gastos generados en la bananera	x	Manejo de equipos informáticos		x	
		Manejo de maquinaria agrícola bananera		x	

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

**Secretaria:**

A través de la siguiente tabla se detallan los aspectos generales del cargo de secretaria en la finca Agrícola Margarita, dicho cargo es desempeñado de forma permanente y consiste en proporcionar soporte a la gerencia y administración en las actividades asignadas, su horario de trabajo es de 7:00 am a 16:00 pm el sueldo que se percibe es fijo y reporta directamente al Gerente. Requiere de rapidez y esfuerzo físico que es calificado como exigencia baja. Mientras que la exigencia a nivel intelectual es media.

**Tabla 41. Descripción de cargo de secretaria**

<b>Nombre del cargo</b>		Secretaria			
<b>Código</b>		AD3			
<b>Área</b>		Administrativa			
<b>Jefe inmediato</b>		Gerente			
<b>Personal a cargo</b>		No aplica			
<b>Sueldo:</b>		Fijo			
<b>Horario</b>		7:00 am a 16:00 pm			
<b>Objetivo:</b> Servir de apoyo a la gerencia en las actividades que le sean asignadas.					
<b>Responsabilidades del puesto</b>		<b>Riesgo laboral</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Planificación y organización en la toma de decisiones		Exposición a sustancias químicas			x
Planificación del presupuesto.		Manipulación de herramientas y equipo			x
Mantenimiento de los registros.	x	Esfuerzo físico			x
Asesorar en compra de insumos.		Esfuerzo intelectual	x		
Asesoramiento en la venta del banano.		<b>Habilidades necesarias</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Contratación de trabajadores para la agrícola.		Capacidad analítica		x	
Planifica tareas y horarios de los trabajadores del agrícola.		Razonamiento lógico		x	
Prepara y dirige programas de riesgo laboral		Toma de decisiones		x	
		Capacidad de comunicación		x	
Registro y archivo de documentación	x	Seguridad frente a un grupo		x	
		Empatía		x	
Elaboración de los roles de pagos al personal de la finca Agrícola Margarita.	x	Conocimiento del proceso productivo del banano			X
		Conocimiento de la logística: proceso de comercialización			X
Autorizar pagos de personal		Parámetro de calidad para la exportación del banano			X
Registro de ingresos y gastos generados en la bananera	x	Manejo de equipos informáticos			X
		Manejo de maquinaria agrícola bananera			X

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

### 11.3.3.2. Área operativa

#### Área operativa (mantenimiento)

#### Jefe de campo:

El cargo consiste en dirigir y coordinar al personal en la realización de las labores que se deben efectuar en el cultivo, el sueldo es fijo, el horario es de 7:00 am a 16: 00 pm, tiene a su cargo al personal de campo y debe reportar ante el administrador. Requiere de rapidez y esfuerzo físico calificado como exigencia media, mientras que la exigencia a nivel intelectual es alta.

**Tabla 42.** Descripción de cargo de Jefe de campo

<b>Nombre del cargo</b>	Jefe de campo				
<b>Código</b>	OP1				
<b>Área</b>	Operativa				
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente				
<b>Personal a cargo</b>	Operativo				
<b>Sueldo:</b>	Fijo				
<b>Horario</b>	7:00 am a 16:00 pm				
<b>Objetivo:</b> Dirigir y coordinar al personal en la realización de las labores que se deben efectuar en el cultivo de banano en Agrícola Margarita.					
<b>Responsabilidades del puesto</b>		<b>Riesgo laboral</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Planificación y organización en la toma de decisiones		Exposición a sustancias químicas		X	
Planificación del presupuesto.	x	Manipulación de herramientas y equipo			
Mantenimiento de los registros.		Esfuerzo físico		X	
Asesorar en compra de insumos.	x	Esfuerzo intelectual		X	
Asesoría en venta del banano.	x	<b>Habilidades necesarias</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Contratación de trabajadores para la agrícola.	x	Capacidad analítica		X	
Planifica tareas y horarios de los trabajadores del agrícola.	x	Razonamiento lógico		X	
Prepara y dirige programas de riesgo laboral	x	Toma de decisiones		X	
		Capacidad de comunicación	x		
Registro y archivo de documentación		Seguridad frente a un grupo	x		
		Empatía		X	
Elaboración de roles de pagos al personal de la finca Agrícola Margarita.		Conocimiento del proceso productivo del banano	x		
		Conocimiento de logística: proceso de comercialización	x		
Autorizar pagos de personal		Parámetro de calidad de banano	x		
Registro de ingresos y gastos generados en la bananera		Manejo de equipos informáticos		X	
		Manejo de maquinaria agrícola	x		

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

**Deschantador:**

Al área operativa pertenece el cargo de deschantador, cuyo sueldo es variable, porque depende de la cantidad de hectáreas que realicen, quienes laboran en este cargo lo hacen de forma permanente, su trabajo consiste en retirar de la planta los chantes viejos, el horario de trabajo es de 7:00 a 16:00. Requiere de rapidez y esfuerzo físico que es calificado como exigencia media.

**Tabla 43.** Descripción de cargo de deschantador

<b>Nombre del cargo</b>	Deschantador				
<b>Código</b>	OP2				
<b>Área</b>	Operativa				
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de campo				
<b>Personal a cargo</b>	No aplica				
<b>Sueldo:</b>	Variable				
<b>Horario</b>	7:00 am a 16:00 pm				
<b>Objetivo:</b> Mantener a la planta limpia de chantes desgastados a fin de que no se acumulen plagas en el tallo de banano.					
<b>Responsabilidades del puesto</b>		<b>Riesgo laboral</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Retirar las hojas deterioradas de las plantas de banano		Exposición a sustancias químicas		X	
Cortar los chantes	x	Manipulación de herramientas y equipo	x		
Limpieza de maleza		Esfuerzo físico	x		
Fertilización		Esfuerzo intelectual			X
Resiembra		<b>Habilidades necesarias</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Calibrar el grado de banano		Capacidad analítica			X
Señalar los tallos con grado óptimo		Razonamiento lógico			X
Cortar el tallo de banano		Toma de decisiones			X
Cargar el tallo de banano		Capacidad de comunicación			X
Movilizar los tallos de la plantación		Seguridad frente a un grupo			X
		Empatía			X
Dividir los gajos		Conocimiento del proceso productivo del banano	x		
Retirar las hojas deterioradas de las plantas de banano		Conocimiento de la logística: proceso de comercialización			x
Cortar los chantes		Parámetro de calidad para la exportación del banano			x
Limpieza de maleza		Manejo de equipos informáticos			x
		Manejo de maquinaria agrícola bananera			x

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

## Deshojador

El cargo de deshojador corresponde al área operativa, el sueldo que percibe es fijo, no tiene personal a su cargo y debe registrarse al horario de 7:00 am a 16:00 pm, y consiste en cortar las hojas de las plantas de banano infectadas por sigatoka o han envejecido por la acción normal del tiempo.

**Tabla 44.** Descripción de cargo de deshojador

<b>Nombre del cargo</b>	Deshojador				
<b>Código</b>	OP3				
<b>Área</b>	Operativa				
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de campo				
<b>Personal a cargo</b>	No aplica				
<b>Sueldo:</b>	Fijo				
<b>Horario</b>	7:00 am a 16:00 pm				
<b>Objetivo:</b> Recorrer la plantación y mantener a la planta en sus hojas, es decir que se realicen las cirugías correspondientes eliminando la sigatoka, y hojas viejas que ya no son verdes por la acción normal del tiempo.					
<b>Responsabilidades del puesto</b>		<b>Riesgo laboral</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Retirar las hojas deterioradas de las plantas de banano	x	Exposición a sustancias químicas		x	
Cortar los chantes		Manipulación de herramientas y equipo	x		
Limpieza de maleza		Esfuerzo físico	x		
Fertilización		Esfuerzo intelectual			x
Resiembra		<b>Habilidades necesarias</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Calibrar el grado de banano		Capacidad analítica			X
Señalar los tallos con grado óptimo		Razonamiento lógico			x
Cortar el tallo de banano		Toma de decisiones			x
		Capacidad de comunicación			x
Cargar el tallo desde la planta al cable funicular		Seguridad frente a un grupo			x
		Empatía			x
Movilizar los tallos de la plantación		Conocimiento del proceso productivo del banano	x		
		Conocimiento de la logística: proceso de comercialización			x
Movilizar los tallos de la línea funicular		Parámetro de calidad para la exportación del banano		x	
Dividir los gajos		Manejo de equipos informáticos			x
		Manejo de maquinaria agrícola bananera			x

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

**Apuntalador:**

El cargo de apuntalador corresponde al área operativa de mantenimiento, reporta al Jefe de campo, percibe un sueldo fijo, no tiene personal a su cargo y el horario de trabajo es de 7:00 a 16:00 pm. Requiere de rapidez y esfuerzo físico que es calificado como exigencia media.

**Tabla 45. Descripción de cargo de apuntalador**

<b>Nombre del cargo</b>	Apuntalador
<b>Código</b>	OP4
<b>Área</b>	Operativa
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de campo
<b>Personal a cargo</b>	No aplica
<b>Sueldo:</b>	Fijo
<b>Horario</b>	7:00 am a 16:00 pm

**Objetivo:** Colocar los respectivos puntales a las plantas de banano para evitar que se viren por el peso del racimo y la acción del viento, se puede utilizar zunchos o cañas dependiendo de los insumos que sean otorgados al respectivo trabajador.

<b>Responsabilidades del puesto</b>		<b>Riesgo laboral</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Retirar las hojas deterioradas de las plantas de banano		Exposición a sustancias químicas		X	
Cortar los chantes		Manipulación de herramientas y equipo	x		
Limpieza de maleza		Esfuerzo físico	x		
Fertilización		Esfuerzo intelectual			X
Apuntalar los tallos de banano	x	<b>Habilidades necesarias</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Calibrar el grado de banano		Capacidad analítica			X
Señalar los tallos con grado óptimo		Razonamiento lógico			X
Cortar el tallo de banano		Toma de decisiones			X
		Capacidad de comunicación			X
Cargar el tallo desde la planta al cable funicular		Seguridad frente a un grupo			X
		Empatía			X
Movilizar los tallos de la plantación		Conocimiento del proceso productivo del banano	x		
		Conocimiento de la logística: proceso de comercialización			X
Movilizar los tallos de la línea funicular		Parámetro de calidad para la exportación del banano		X	
Dividir los gajos		Manejo de equipos informáticos			X
		Manejo de maquinaria agrícola bananera			X

**Fuente:** Cuestionario perfil de cargo aplicado a los colaboradores Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

## Enfundador

En base a la aplicación del Formulario de Descripción de Cargos se determinó que el cargo de enfundador corresponde al área operativa, percibe un sueldo fijo, reporta al Jefe de campo y consiste en colocar fundas de polietileno sometidas a tratamiento para evitar que plagas se acerquen a la fruta. Requiere de rapidez y esfuerzo físico que es calificado como exigencia alta.

**Tabla 46.** Descripción de cargo de enfundador

<b>Nombre del cargo</b>	Enfundador
<b>Código</b>	OP5
<b>Área</b>	Operativa
<b>Jefe inmediato</b>	Administrador
<b>Personal a cargo</b>	No aplica
<b>Sueldo:</b>	Fijo
<b>Horario</b>	7:00 am a 16:00 pm

**Objetivo:** Colocar fundas de polietileno con sus respectivas cintas a los racimos apenas sale de la flor para que la fruta esté protegida.

<b>Responsabilidades del puesto</b>		<b>Riesgo laboral</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Retirar las hojas deterioradas de las plantas de banano		Exposición a sustancias químicas		x	
Cortar los chantes		Manipulación de herramientas y equipo	x		
Limpieza de maleza		Esfuerzo físico	x		
Fertilización		Esfuerzo intelectual			x
Apuntalar los tallos de banano		<b>Habilidades necesarias</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Enfundar los tallos de banano en plantación	x	Capacidad analítica			x
Colocar los protectores al banano en plantación	x	Razonamiento lógico			x
Cortar el tallo de banano		Toma de decisiones			x
		Capacidad de comunicación			x
Cargar el tallo desde la planta al cable funicular		Seguridad frente a un grupo			x
		Empatía			x
Movilizar los tallos de la plantación		Conocimiento del proceso productivo del banano	x		
		Conocimiento de la logística: proceso de comercialización			x
Movilizar los tallos de la línea funicular		Parámetro de calidad para la exportación del banano		x	
Dividir los gajos		Manejo de equipos informáticos			x
		Manejo de maquinaria agrícola bananera			x

**Fuente:** Cuestionario perfil de cargo aplicado a los colaboradores Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

## Control de maleza

El cargo de control de maleza corresponde al área operativa, el sueldo que percibe es fijo, no tiene personal a su cargo y debe regirse al horario de 7:00 am a 16:00 pm, y consiste en realizar la correspondiente limpieza de maleza en la plantación bananera, requiere de esfuerzo físico que es calificado como exigencia alta.

**Tabla 47.** Descripción de cargo de control de maleza

<b>Nombre del cargo</b>	Control de maleza
<b>Código</b>	OP6
<b>Área</b>	Operativa
<b>Jefe inmediato</b>	Administrador
<b>Personal a cargo</b>	No aplica
<b>Sueldo:</b>	Fijo
<b>Horario</b>	7:00 am a 16:00 pm

**Objetivo:** Realizar las respectivas limpiezas de maleza en las plantaciones bananeras de Agrícola Margarita.

<b>Responsabilidades del puesto</b>		<b>Riesgo laboral</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Retirar las hojas deterioradas de las plantas de banano		Exposición a sustancias químicas		X	
Cortar los chantes de la planta		Manipulación de herramientas y equipo	x		
Limpieza de maleza	x	Esfuerzo físico	x		
Realizar una		Esfuerzo intelectual			X
Apuntalar los tallos de banano		<b>Habilidades necesarias</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Enfundar los tallos de banano en plantación		Capacidad analítica			X
Colocar los protectores al banano en plantación		Razonamiento lógico			X
Cortar el tallo de banano		Toma de decisiones			X
		Capacidad de comunicación			X
Cargar el tallo desde la planta al cable funicular		Seguridad frente a un grupo			X
		Empatía			X
Movilizar los tallos de la plantación		Conocimiento del proceso productivo del banano	x		
		Conocimiento de la logística: proceso de comercialización			X
Movilizar los tallos de la línea funicular		Parámetro de calidad para la exportación del banano		X	
Dividir los gajos		Manejo de equipos informáticos			X
		Manejo de maquinaria agrícola bananera			X

**Fuente:** Cuestionario perfil de cargo aplicado a los colaboradores Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

## Fertilizador

El cargo de fertilizador corresponde al área operativa, el sueldo que percibe es fijo, no tiene personal a su cargo y debe regirse al horario de 7:00 am a 16:00 pm, y consiste en realizar en aplicar las respectivas dosis de abonos en la plantación bananera; requiere de rapidez y esfuerzo físico que es calificado como exigencia media.

**Tabla 48.** Descripción de cargo de fertilizador

<b>Nombre del cargo</b>	Fertilizador				
<b>Código</b>	OP6				
<b>Área</b>	Operativa				
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de campo				
<b>Personal a cargo</b>	No aplica				
<b>Sueldo:</b>	Fijo				
<b>Horario</b>	7:00 am a 16:00 pm				
<b>Objetivo:</b> Llevar a cabo el proceso de abonado a todas las plantas de banano en función de las dosis previamente establecidas, basándose en los planes de fertilización.					
<b>Responsabilidades del puesto</b>	<b>Riesgo laboral</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	
Retirar las hojas deterioradas de las plantas de banano	Exposición a sustancias químicas	x			
Cortar los chantes	Manipulación de herramientas y equipo	x			
Limpieza de maleza	Esfuerzo físico	x			
Fertilización	Esfuerzo intelectual			x	
Apuntalar los tallos de banano	<b>Habilidades necesarias</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	
Enfundar los tallos de banano en plantación	Capacidad analítica			x	
Colocar los protectores al banano en plantación	Razonamiento lógico			x	
Cortar el tallo de banano	Toma de decisiones			x	
	Capacidad de comunicación			x	
Cargar el tallo desde la planta al cable funicular	Seguridad frente a un grupo			x	
	Empatía			x	
Movilizar los tallos de la plantación	Conocimiento del proceso productivo del banano	x			
	Conocimiento de la logística: proceso de comercialización			x	
Movilizar los tallos de la línea funicular	Parámetro de calidad para la exportación del banano		X		
Dividir los gajos	Manejo de equipos informáticos			x	
	Manejo de maquinaria agrícola bananera			x	

**Fuente:** Cuestionario perfil de cargo aplicado a los colaboradores Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

## Calibrador

El cargo de calibrador corresponde al área operativa consiste en identificar los racimos que deben ser cosechados, el sueldo es fijo, el horario de trabajo es de 7:00 a 16:00 pm y no tiene personal a su cargo, requiere de rapidez y esfuerzo físico que es calificado como exigencia baja; reporta ante el Jefe de campo.

**Tabla 49.** Descripción de cargo de calibrador

<b>Nombre del cargo</b>	Calibrador
<b>Código</b>	OP7
<b>Área</b>	Operativa
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de campo.
<b>Personal a cargo</b>	No aplica
<b>Sueldo:</b>	Fijo
<b>Horario</b>	7:00 am a 16:00 pm

**Objetivo:** Identificar los racimos que están en estado óptimo para el corte, utilizando un instrumento conocido como calibrador, y colocando una cinta distintiva para que sea reconocida por el palanquero.

<b>Responsabilidades del puesto</b>		<b>Riesgo laboral</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Retirar las hojas deterioradas de las plantas de banano		Exposición a sustancias químicas		X	
Cortar los chantes		Manipulación de herramientas y equipo		X	
Limpieza de maleza		Esfuerzo físico		X	
Fertilización		Esfuerzo intelectual			X
Apuntalar los tallos de banano		<b>Habilidades necesarias</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Enfundar los tallos de banano en plantación		Capacidad analítica			X
Calibrar el grado del banano	x	Razonamiento lógico			X
Señalar los tallos de banano con grado óptimo	x	Toma de decisiones			X
		Capacidad de comunicación			X
Cargar el tallo desde la planta al cable funicular		Seguridad frente a un grupo			X
		Empatía			X
Movilizar los tallos de la plantación		Conocimiento del proceso productivo del banano	x		
		Conocimiento de la logística: proceso de comercialización			X
Movilizar los tallos de la línea funicular		Parámetro de calidad para la exportación del banano		X	
Dividir los gajos		Manejo de equipos informáticos			X
		Manejo de maquinaria agrícola bananera			X

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

### Área operativa (embarque)

Dentro del área operativa se encuentra el cargo Jefe de cuadrilla cuya labor consiste en verificar el cumplimiento de las labores de los trabajadores de campo durante el procesamiento de cajas de banano, requiere de rapidez y esfuerzo físico que es calificado como exigencia media. Reporta ante el Jefe de campo, su sueldo es variable porque depende del número de cajas que se procesan.

**Tabla 50.** Descripción de cargo de Jefe de cuadrilla

<b>Nombre del cargo</b>	Jefe de cuadrilla de campo				
<b>Código</b>	OP8				
<b>Área</b>	Operativa				
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de campo				
<b>Personal a cargo</b>	Palanquero, arrumador, garruchero				
<b>Sueldo:</b>	Variable				
<b>Horario</b>	Ingreso 6:00 am salida indefinida.				
<b>Objetivo:</b> Controlar el cumplimiento de las actividades que debe realizar el personal de campo durante el procesamiento de cajas de banano.					
<b>Responsabilidades del puesto</b>		<b>Riesgo laboral</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Conseguir el personal de campo (embarque)	x	Exposición a sustancias químicas		X	
Verificar cumplimiento del trabajo del personal de campo (embarque)	x	Manipulación de herramientas y equipo			X
Movilizar los tallos de la plantación a la línea		Esfuerzo físico			X
Movilizar tallos de la línea funicular a la empacadora		Esfuerzo intelectual			X
Desmanar los gajos de banano		<b>Habilidades necesarias</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Hacer la corona a los clústeres de bananos		Capacidad analítica			X
Lavado de los clústeres de banano		Razonamiento lógico			X
Colocar el banano en bandejas		Toma de decisiones		X	
Pesado del banano		Capacidad de comunicación		X	
Verificar el óptimo estado de la fumigación		Seguridad frente a un grupo		X	
Fumigar los clústeres pesados		Empatía			X
Colocar las etiquetas en los clústeres		Conocimiento del proceso productivo del banano	x		
Colocar los clústeres pesados en las cajas		Conocimiento de la logística: proceso de comercialización			X
Aspirar las cajas		Parámetro de calidad de banano		X	
Ligar las cajas		Manejo de equipos informáticos			X
Estibar las cajas		Manejo de maquinaria agrícola			X

**Fuente:** Cuestionario perfil de cargo aplicado a los colaboradores Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

## Palanquero

De acuerdo a la información obtenida de la aplicación de los formularios de descripción de cargos en la Agrícola Margarita, el cargo de palanquero consiste en realizar la cosecha de los racimos de banano que han sido previamente seleccionados por el calibrador, requiere de rapidez y esfuerzo físico que es calificado como exigencia alta. Debe reportar ante el Jefe de cuadrilla, su sueldo es variable porque depende del número de cajas procesadas, el horario de trabajo es de 6:00 hasta completar el total de cajas de banano establecidas, es decir podrían salir a las 11: am o podría extenderse la jornada hasta las 17:00 pm, quien ocupe este cargo no tiene personal a su cargo.

**Tabla 51.** Descripción de cargo de Palanquero

<b>Cargo</b>	Palanquero				
<b>Código</b>	OP8				
<b>Área</b>	Operativa				
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de cuadrilla de campo				
<b>Personal a cargo</b>	No aplica				
<b>Sueldo:</b>	Variable				
<b>Horario</b>	Ingreso 6:00 am salida indefinida.				
<b>Objetivo:</b> Cortar los tallos de banano seleccionados en función del grado de calibración.					
<b>Responsabilidades del puesto</b>		<b>Riesgo laboral</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Búsqueda de tallos calibrados	x	Exposición a sustancias químicas		X	
Cortar el tallo de banano	x	Manipulación de herramientas y equipo	x		
Movilizar los tallos de la plantación a la línea		Esfuerzo físico	x		
Movilizar tallos de la línea funicular a la empacadora		Esfuerzo intelectual			X
Desmanar los gajos de banano		<b>Habilidades necesarias</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Hacer la corona a los clústeres		Capacidad analítica			X
Lavado de clústeres		Razonamiento lógico			X
Colocar el banano en bandejas		Toma de decisiones		X	
Pesado del banano		Capacidad de comunicación		X	
Verificar estado de la fumigación		Seguridad frente a un grupo		X	
Fumigar los clústeres pesados		Empatía			X
Colocar las etiquetas en los clústeres		Conocimiento del proceso productivo del banano	x		
Colocar los clústeres en las cajas		Conocimiento de la logística: proceso de comercialización			X
Aspirar las cajas		Parámetro de calidad del banano		X	
Ligar las cajas		Manejo de equipos informáticos			X
Estibar las cajas		Manejo de maquinaria agrícola			X

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

## Arrumador

El cargo de arrumador consiste en trasladar los racimos de banano cortados hasta las líneas funiculares cuidando que no sean estropeados durante el trayecto, el sueldo percibido es variable, requiere de rapidez y esfuerzo físico que es calificado como exigencia alta; reporta ante el Jefe de cuadrilla de campo, y su horario de ingreso es 6:00 y la salida indefinida.

**Tabla 52.** Descripción de cargo de Arrumador

<b>Nombre del cargo</b>	Arrumador
<b>Código</b>	OP9
<b>Área</b>	Operativa
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de cuadrilla de campo
<b>Personal a cargo</b>	No aplica
<b>Sueldo:</b>	Variable
<b>Horario</b>	Ingreso 6:00 am salida indefinida.

**Objetivo:** Transportar los racimos de banano desde la planta a las líneas funiculares

Responsabilidades del puesto		Riesgo laboral	Alto	Medio	Bajo
Buscar los tallos de banano calibrados		Exposición a sustancias químicas		X	
Cortar el tallo de banano		Manipulación de herramientas y equipo	x		
Movilizar los tallos de la plantación a la línea	x	Esfuerzo físico	x		
Movilizar tallos de la línea funicular a la empacadora		Esfuerzo intelectual			X
Desmanar los gajos de banano		<b>Habilidades necesarias</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Hacer la corona a los clústeres de bananos		Capacidad analítica			x
Lavado de los clústeres de banano		Razonamiento lógico			x
Colocar el banano en bandejas		Toma de decisiones			x
Pesado del banano		Capacidad de comunicación			x
Verificar el óptimo estado de la fumigación		Seguridad frente a un grupo			x
Fumigar los clústeres pesados		Empatía			x
Colocar las etiquetas en los clústeres		Conocimiento del proceso productivo del banano		x	
Colocar los clústeres pesados en las cajas		Conocimiento de la logística: proceso de comercialización			x
Aspirar las cajas		Parámetro de calidad para la exportación del banano		x	
Ligar las cajas		Manejo de equipos informáticos			x
Estibar las cajas		Manejo de maquinaria agrícola bananera			x

**Fuente:** Cuestionario perfil de cargo aplicado a los colaboradores Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

## Garruchero

El cargo de garruchero consiste en trasladar los racimos de banano cortados de las líneas funiculares cuidando que no sean estropeados durante el trayecto hacia la empacadora, el sueldo percibido es variable, requiere de rapidez y esfuerzo físico que es calificado como exigencia media; reporta ante el Jefe de cuadrilla de campo, y su horario de ingreso es 6:00 y la salida indefinida.

**Tabla 53.** Descripción de cargo de garruchero

<b>Nombre del cargo</b>	Garruchero				
<b>Código</b>	OP8				
<b>Área</b>	Operativa				
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de cuadrilla de campo				
<b>Personal a cargo</b>	No aplica				
<b>Sueldo:</b>	Variable				
<b>Horario</b>	Ingreso 6:00 am salida indefinida.				
<b>Objetivo:</b> Transportar los racimos por grupos utilizando la línea funicular.					
<b>Responsabilidades del puesto</b>		<b>Riesgo laboral</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Buscar los tallos de banano calibrados		Exposición a sustancias químicas		X	
Cortar el tallo de banano		Manipulación de herramientas y equipo	x		
Movilizar los tallos de la plantación a la línea		Esfuerzo físico	x		
Movilizar tallos de la línea funicular a la empacadora	x	Esfuerzo intelectual			X
Desmanar los gajos de banano		<b>Habilidades necesarias</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Hacer la corona a los clústeres de bananos		Capacidad analítica			X
Lavado de los clústeres de banano		Razonamiento lógico			X
Colocar el banano en bandejas		Toma de decisiones			X
Pesado del banano		Capacidad de comunicación			X
Verificar el óptimo estado de la fumigación		Seguridad frente a un grupo			X
Fumigar los clústeres		Empatía			X
Colocar las etiquetas en los clústeres		Conocimiento del proceso productivo del banano		X	
Colocar los clústeres pesados en las cajas		Conocimiento de la logística: proceso de comercialización			X
Aspirar las cajas		Parámetro de calidad para la exportación del banano		X	
Ligar las cajas		Manejo de equipos informáticos			X
Estibar las cajas		Manejo de maquinaria agrícola			X

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

## Sacador de protectores

En base a la aplicación del formulario de descripción de cargos al personal, se pudo conocer que el cargo de sacador de protectores consiste en retirar los protectores del racimo de banano cuidando de no estropear la fruta, el sueldo es variable, requiere de rapidez y esfuerzo físico que es calificado como exigencia media; reporta ante el Jefe de campo y no tiene personal a su cargo, el horario de ingreso es 6:00 am y la salida indefinida.

**Tabla 54.** Descripción de cargo de sacador de protectores

<b>Nombre del cargo</b>	Sacador de protectores				
<b>Código</b>	OP10				
<b>Área</b>	Operativa				
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de campo				
<b>Personal a cargo</b>	No aplica				
<b>Sueldo:</b>	Variable				
<b>Horario</b>	Ingreso 6:00 am salida indefinida.				
<b>Objetivo:</b> Transportar los racimos por grupos utilizando la línea funicular.					
<b>Responsabilidades del puesto</b>		<b>Riesgo laboral</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Buscar los tallos de banano calibrados		Exposición a sustancias químicas		X	
Cortar el tallo de banano		Manipulación de herramientas y equipo		X	
Movilizar los tallos de la plantación a la línea		Esfuerzo físico		X	
Movilizar tallos de la línea funicular a la empacadora		Esfuerzo intelectual			X
Retirar protectores de los racimos	x	<b>Habilidades necesarias</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Limpiar los protectores	x	Capacidad analítica			X
Lavado de los clústeres de banano		Razonamiento lógico			X
Colocar el banano en bandejas		Toma de decisiones			X
Pesado del banano		Capacidad de comunicación			X
Verificar el óptimo estado de la fumigación		Seguridad frente a un grupo			X
Fumigar los clústeres pesados		Empatía			X
Colocar las etiquetas en los clústeres		Conocimiento del proceso productivo del banano			X
Empacar los clústeres pesados		Conocimiento de la logística: proceso de comercialización			X
Aspirar las cajas		Parámetro de calidad para la exportación del banano		X	
Ligar las cajas		Manejo de equipos informáticos			X
Estibar las cajas		Manejo de maquinaria agrícola bananera			X

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

## Sacador de tallos

En base a la aplicación del formulario de descripción de cargos al personal de Agrícola Margarita se pudo conocer que este cargo consiste en retirar los tallos de la línea funicular una vez que han sido desmanados, el sueldo es variable, requiere de rapidez y esfuerzo físico que es calificado como exigencia media; reporta ante el Jefe de campo y no tiene personal a su cargo, el horario de ingreso es 6:00 am y la salida indefinida.

**Tabla 55.** Descripción de cargo de sacador de tallos

<b>Nombre del cargo</b>		Sacador de tallos			
<b>Código</b>		OP11			
<b>Área</b>		Operativa			
<b>Jefe inmediato</b>		Jefe de campo			
<b>Personal a cargo</b>		No aplica			
<b>Sueldo:</b>		Variable			
<b>Horario</b>		Ingreso 6:00 am salida indefinida.			
<b>Objetivo:</b> Retirar los tallos que han sido desmanados de la línea funicular.					
<b>Responsabilidades del puesto</b>		<b>Riesgo laboral</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Buscar los tallos de banano calibrados		Exposición a sustancias químicas		X	
Cortar el tallo de banano		Manipulación de herramientas y equipo			X
Movilizar los tallos de la plantación a la línea		Esfuerzo físico		X	
Movilizar tallos de la línea funicular a la empacadora		Esfuerzo intelectual			X
Retirar los protectores de los tallos de banano		<b>Habilidades necesarias</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Limpiar los protectores		Capacidad analítica			X
Retirar las cintas y fundas del tallo de banano	x	Razonamiento lógico			X
Retirar los tallos desmanados.	x	Toma de decisiones			X
Pesado del banano		Capacidad de comunicación			X
Verificar el óptimo estado de la fumigación		Seguridad frente a un grupo			X
Fumigar los clústeres pesados		Empatía			X
Colocar las etiquetas en los clústeres		Conocimiento del proceso productivo del banano			X
Colocar los clústeres pesados en las cajas		Conocimiento de la logística: proceso de comercialización			X
Aspirar las cajas		Parámetro de calidad para la exportación del banano		X	
Ligar las cajas		Manejo de equipos informáticos			X
Estibar las cajas		Manejo de maquinaria agrícola bananera			X

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

## Filtro de calidad

En base a la aplicación del formulario de descripción de cargos al personal de Agrícola Margarita se pudo conocer que este cargo consiste en evaluar si la fruta que ha sido traída a la empacadora para el procesamiento cumple con las especificaciones, de no ser así lo marcan para que sea retirado, el sueldo es variable, requiere de rapidez y esfuerzo físico que es calificado como exigencia media; reporta ante el Jefe de campo y no tiene personal a su cargo, el horario de ingreso es 6:00 am y la salida indefinida.

**Tabla 56.** Descripción de cargo de filtro de calidad

<b>Nombre del cargo</b>		Filtro de calidad			
<b>Código</b>		OP12			
<b>Área</b>		Operativa			
<b>Jefe inmediato</b>		Jefe de campo			
<b>Personal a cargo</b>		No aplica			
<b>Sueldo:</b>		Variable			
<b>Horario</b>		Ingreso 6:00 am salida indefinida.			
<b>Objetivo:</b> Verificar la calidad de la fruta que entra al procesamiento de cajas de banano.					
<b>Responsabilidades del puesto</b>		<b>Riesgo laboral</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Calibrar los fruta previo al desmane.	x	Exposición a sustancias químicas		X	
Marcar los gajos que no tengan grado y tengan imperfecciones.	x	Manipulación de herramientas y equipo			X
Movilizar los tallos de la plantación a la línea		Esfuerzo físico		X	
Movilizar tallos de la línea funicular a la empacadora		Esfuerzo intelectual			X
Retirar los protectores de los tallos de banano		<b>Habilidades necesarias</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Limpiar los protectores		Capacidad analítica			X
Retirar cintas y fundas del racimo		Razonamiento lógico			X
Retirar tallos desmanados		Toma de decisiones			X
Pesado del banano		Capacidad de comunicación			X
Verificar el óptimo estado de la fumigación		Seguridad frente a un grupo			X
Fumigar los clústeres pesados		Empatía			X
Colocar las etiquetas en clústeres		Conocimiento del proceso productivo del banano			X
Empacar clústeres pesados		Conocimiento de la logística: proceso de comercialización			X
Aspirar las cajas		Parámetro de calidad para la exportación del banano		X	
Ligar las cajas		Manejo de equipos informáticos			X
Estibar las cajas		Manejo de maquinaria agrícola			X

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

## Desmanador

En base a la aplicación del formulario de descripción de cargos al personal de Agrícola Margarita se pudo conocer que el cargo de desmanador consiste en separar los gajos de banano del tallo y colocarlos a la tina, el sueldo es variable, requiere de rapidez y esfuerzo físico que es calificado como exigencia alta; reporta ante el Jefe de campo y no tiene personal a su cargo, el horario de ingreso es 6:00 am y la salida indefinida.

**Tabla 57. Descripción de cargo de desmanador**

<b>Nombre del cargo</b>	Desmanador
<b>Código</b>	OP13
<b>Área</b>	Operativa
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de campo
<b>Personal a cargo</b>	No aplica
<b>Sueldo:</b>	Variable
<b>Horario</b>	Ingreso 6:00 am salida indefinida.

**Objetivo:** Separar los gajos de banano del tallo para que sean cortados transformándolos en clusters.

<b>Responsabilidades del puesto</b>		<b>Riesgo laboral</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Calibrar los fruta previo al desmane.		Exposición a sustancias químicas		X	
Marcar los gajos que no tengan grado y tengan imperfecciones.		Manipulación de herramientas y equipo			X
Movilizar los tallos de la plantación a la línea		Esfuerzo físico		X	
Movilizar tallos de la línea funicular a la empacadora		Esfuerzo intelectual			X
Desmanar los gajos	X	<b>Habilidades necesarias</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Movilizar las garruchas por la línea funicular	X	Capacidad analítica			X
Retirar las cintas y fundas del tallo		Razonamiento lógico			X
Retirar tallos desmanados		Toma de decisiones			X
Pesado del banano		Capacidad de comunicación			X
Verificar el óptimo estado de la fumigación		Seguridad frente a un grupo			X
Fumigar los clústeres pesados		Empatía			X
Colocar las etiquetas en clústeres		Conocimiento del proceso productivo del banano			X
Colocar los clústeres pesados en las cajas		Conocimiento de la logística: proceso de comercialización			X
Aspirar las cajas		Parámetro de calidad para la exportación del banano		X	
Ligar las cajas		Manejo de equipos informáticos			X
Estibar las cajas		Manejo de maquinaria			X

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

## Saneador

En base a la aplicación del formulario de descripción de cargos al personal de Agrícola Margarita se pudo conocer que el cargo de saneador consiste en cortar gajos de banano que han sido desmanados, se retiran los bananos que tienen imperfecciones y realizan la corona de cada clúster. El sueldo es variable, requiere de rapidez y esfuerzo físico que es calificado como exigencia alta; reporta ante el Jefe de campo y no tiene personal a su cargo, el horario de ingreso es 6:00 am y la salida indefinida.

**Tabla 58.** Descripción de cargo de saneador

<b>Nombre del cargo</b>	Saneador				
<b>Código</b>	OP14				
<b>Área</b>	Operativa				
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de campo				
<b>Personal a cargo</b>	No aplica				
<b>Sueldo:</b>	Variable				
<b>Horario</b>	Ingreso 6:00 am salida indefinida.				
<b>Objetivo:</b> Retirar dedos de banano que tengan imperfecciones y convertir los gajos en clústeres.					
<b>Responsabilidades del puesto</b>		<b>Riesgo laboral</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Calibrar los fruta previo al desmane.		Exposición a sustancias químicas		X	
Marcar los gajos que no tengan grado y tengan imperfecciones.		Manipulación de herramientas y equipo	x		
Movilizar los tallos de la plantación a la línea		Esfuerzo físico	x		
Movilizar tallos de la línea funicular a la empacadora		Esfuerzo intelectual			X
Retirar cintas y fundas del tallo		<b>Habilidades necesarias</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Desmanar los gajos		Capacidad analítica			X
Dividir los gajos	x	Razonamiento lógico			X
Hacer la corona al clúster	x	Toma de decisiones			X
Pesado del banano		Capacidad de comunicación			X
Verificar el óptimo estado de la fumigación		Seguridad frente a un grupo			X
Fumigar los clústeres pesados		Empatía			X
Etiquetar en los clústeres		Conocimiento del proceso productivo del banano			X
Colocar los clústeres pesados en las cajas		Conocimiento de la logística: proceso de comercialización			X
Aspirar las cajas		Parámetro de calidad para la exportación del banano		X	
Ligar las cajas		Manejo de equipos informáticos			X
Estibar las cajas		Manejo de maquinaria agrícola			X

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

## Lavador

En base a la aplicación del formulario de descripción de cargos al personal de Agrícola Margarita se pudo conocer que el cargo de lavador consiste en revisar que los clústeres de banano no tengan imperfecciones y retirar cualquier tipo de suciedad o residuos que tengan antes de trasladarlos a la siguiente tina. El sueldo es variable, requiere de rapidez y esfuerzo físico que es calificado como exigencia media; reporta ante el Jefe de campo y no tiene personal a su cargo, el horario de ingreso es 6:00 am y la salida indefinida.

**Tabla 59.** Descripción de cargo de lavador

<b>Nombre del cargo</b>		Lavador			
<b>Código</b>		OP15			
<b>Área</b>		Operativa			
<b>Jefe inmediato</b>		Jefe de campo			
<b>Personal a cargo</b>		No aplica			
<b>Sueldo:</b>		Variable			
<b>Horario</b>		Ingreso 6:00 am salida indefinida.			
<b>Objetivo:</b> Verificar que los clústeres de banano no tengan imperfecciones y retirar cualquier tipo de suciedad o residuos que tengan los clústeres de banano.					
<b>Responsabilidades del puesto</b>		<b>Riesgo laboral</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Calibrar los fruta previo al desmane.		Exposición a sustancias químicas		X	
Marcar los gajos que no tengan grado y tengan imperfecciones.		Manipulación de herramientas y equipo	x		
Movilizar los tallos de la plantación a la línea		Esfuerzo físico	x		
Movilizar tallos de la línea funicular a la empacadora		Esfuerzo intelectual			X
Retirar cintas y fundas del tallo		<b>Habilidades necesarias</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Desmanar los gajos		Capacidad analítica			X
Lavado de clústeres	x	Razonamiento lógico			X
Revisión de imperfecciones en clústeres	x	Toma de decisiones			X
Pesado del banano		Capacidad de comunicación			X
Verificar el óptimo estado de la fumigación		Seguridad frente a un grupo			X
Fumigar los clústeres pesados		Empatía			X
Etiquetas los clústeres de banano		Conocimiento del proceso productivo del banano			X
Empacar los clústeres pesados		Conocimiento de la logística: comercialización			X
Aspirar las cajas		Parámetro de calidad para la exportación del banano		X	
Ligar las cajas		Manejo de equipos informáticos			X
Estibar las cajas		Manejo de maquinaria agrícola			X

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

## Pesador

En base a la aplicación del formulario de descripción de cargos al personal de Agrícola Margarita se pudo conocer que el cargo de pesador consiste en colocar los clústeres de banano en las bandejas de forma ordenada y verificar que tengan el peso adecuado que depende de las exigencias de cada marca de caja, aunque generalmente es de 43 libras. El sueldo es variable, requiere de rapidez y esfuerzo físico que es calificado como exigencia alta, reporta ante el Jefe de campo y no tiene personal a su cargo, el horario de ingreso es 6:00 am y la salida indefinida.

**Tabla 60.** Descripción de cargo de pesador

<b>Nombre del cargo</b>		Pesador			
<b>Código</b>		OP16			
<b>Área</b>		Operativa			
<b>Jefe inmediato</b>		Jefe de campo			
<b>Personal a cargo</b>		No aplica			
<b>Sueldo:</b>		Variable			
<b>Horario</b>		Ingreso 6:00 am salida indefinida.			
<b>Objetivo:</b> Colocar los clústeres de banano en las bandejas correspondientes y pesarlos.					
<b>Responsabilidades del puesto</b>		<b>Riesgo laboral</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Calibrar los fruta previo al desmane.		Exposición a sustancias químicas	x		
Marcar los gajos que no tengan grado y tengan imperfecciones.		Manipulación de herramientas y equipo	x		
Movilizar tallos de la plantación a la línea		Esfuerzo físico	x		
Movilizar tallos de la línea funicular a la empacadora		Esfuerzo intelectual			x
Retirar cintas y fundas del racimo		<b>Habilidades necesarias</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Desmanar los gajos		Capacidad analítica			x
Lavado de clústeres		Razonamiento lógico			x
Colocar en bandejas los clústeres.	x	Toma de decisiones			x
Pesado del banano	x	Capacidad de comunicación			x
Verificar estado de la fumigación		Seguridad frente a un grupo			x
Fumigar los clústeres pesados		Empatía			x
Etiquetas los clústeres		Conocimiento del proceso productivo del banano			x
Empacar los clústeres pesados		Conocimiento de la logística: proceso de comercialización			x
Aspirar las cajas		Parámetro de calidad para la exportación del banano	x		
Ligar las cajas		Manejo de equipos informáticos			x
Estibar las cajas		Manejo de maquinaria agrícola			x

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

## Etiquetador

En base a la aplicación del formulario de descripción de cargos al personal de Agrícola Margarita se pudo conocer que el cargo de etiquetador consiste en colocar determinadas etiquetas a los clústeres de banano que han sido pesados. El sueldo es variable, requiere de rapidez y esfuerzo físico que es calificado como exigencia alta; reporta ante el Jefe de campo y no tiene personal a su cargo, el horario de ingreso es 6:00 am y la salida indefinida.

**Tabla 61.** Descripción de cargo de etiquetador

<b>Nombre del cargo</b>	Etiquetador				
<b>Código</b>	OP17				
<b>Área</b>	Operativa				
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de campo				
<b>Personal a cargo</b>	No aplica				
<b>Sueldo:</b>	Variable				
<b>Horario</b>	Ingreso 6:00 am salida indefinida.				
<b>Objetivo:</b> Colocar el número de etiquetas indicadas por cada clúster de banano.					
<b>Responsabilidades del puesto</b>	<b>Riesgo laboral</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	
Calibrar los fruta previo al desmane.	Exposición a sustancias químicas	x			
Marcar los gajos que no tengan grado y tengan imperfecciones.	Manipulación de herramientas y equipo	x			
Movilizar los tallos de la plantación a la línea	Esfuerzo físico	x			
Movilizar tallos de la línea funicular a la empacadora	Esfuerzo intelectual			X	
Retirar las cintas y fundas del tallo de banano	<b>Habilidades necesarias</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	
Desmanar los gajos	Capacidad analítica			X	
Lavado de clústeres	Razonamiento lógico			X	
Colocar en bandejas los clústeres.	Toma de decisiones			X	
Pesado del banano	Capacidad de comunicación			X	
Verificar el óptimo estado de la fumigación	Seguridad frente a un grupo			X	
Fumigar los clústeres pesados	Empatía			X	
Colocar las etiquetas en los clústeres	Conocimiento del proceso productivo del banano			X	
Colocar los clústeres pesados en las cajas	Conocimiento de la logística: proceso de comercialización			X	
Aspirar las cajas	Parámetro de calidad para la exportación del banano	x			
Ligar las cajas	Manejo de equipos informáticos			X	
Estibar las cajas	Manejo de maquinaria agrícola bananera			X	

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

## Fumigador

En base a la aplicación del formulario de descripción de cargos al personal de Agrícola Margarita se pudo conocer que el cargo de fumigador consiste aplicar la fumigación para retrasar el proceso de maduración. El sueldo es variable, requiere de rapidez y esfuerzo físico que es calificado como exigencia media; reporta ante el Jefe de campo y no tiene personal a su cargo, el horario de ingreso es 6:00 am y la salida indefinida.

**Tabla 62.** Descripción de cargo de fumigador

<b>Nombre del cargo</b>	Fumigador				
<b>Código</b>	OP18				
<b>Área</b>	Operativa				
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de campo				
<b>Personal a cargo</b>	No aplica				
<b>Sueldo:</b>	Variable				
<b>Horario</b>	Ingreso 6:00 am salida indefinida.				
<b>Objetivo:</b> Aplicar la fumigación a los clústeres de banano una vez que han sido pesados.					
<b>Responsabilidades del puesto</b>	<b>Riesgo laboral</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	
Calibrar los fruta previo al desmane.	Exposición a sustancias químicas	x			
Marcar los gajos que no tengan grado y tengan imperfecciones.	Manipulación de herramientas y equipo	x			
Movilizar los tallos de la plantación a la línea	Esfuerzo físico	x			
Movilizar tallos de la línea funicular a la empacadora	Esfuerzo intelectual			x	
Retirar cintas y fundas del racimo	<b>Habilidades necesarias</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	
Desmanar los gajos	Capacidad analítica			x	
Lavado de clústeres	Razonamiento lógico			x	
Colocar en bandejas los clústeres.	Toma de decisiones			x	
Pesado del banano	Capacidad de comunicación			x	
Verificar el óptimo estado de la fumigación	Seguridad frente a un grupo			x	
Fumigar los clústeres pesados	Empatía			x	
Etiquetar los clústeres	Conocimiento del proceso productivo del banano			x	
Colocar los clústeres pesados en las cajas	Conocimiento de la logística: proceso de comercialización			x	
Aspirar las cajas	Parámetro de calidad para la exportación del banano	x			
Ligar las cajas	Manejo de equipos informáticos			x	
Estibar las cajas	Manejo de maquinaria agrícola			x	

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

## Embalador

En base a la aplicación del formulario de descripción de cargos al personal de Agrícola Margarita se pudo conocer que el cargo de embalador consiste en colocar los clústeres de banano pesados fumigados y etiquetados en las cajas cuidando que no se estropeen. El sueldo es variable, requiere de rapidez y esfuerzo físico que es calificado como exigencia alta; reporta ante el Jefe de campo y no tiene personal a su cargo, el horario de ingreso es 6:00 am y la salida indefinida.

**Tabla 63.** Descripción de cargo de embalador

<b>Nombre del cargo</b>		Embalador			
<b>Código</b>		OP19			
<b>Área</b>		Operativa			
<b>Jefe inmediato</b>		Jefe de campo			
<b>Personal a cargo</b>		No aplica			
<b>Sueldo:</b>		Variable			
<b>Horario</b>		Ingreso 6:00 am salida indefinida.			
<b>Objetivo:</b> Empacar los clústeres de banano pesados en las cajas correspondientes.					
<b>Responsabilidades del puesto</b>		<b>Riesgo laboral</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Calibrar los fruta previo al desmane.		Exposición a sustancias químicas	x		
Marcar los gajos que no tengan grado y tengan imperfecciones.		Manipulación de herramientas y equipo	x		
Movilizar los tallos de la plantación a la línea		Esfuerzo físico	x		
Movilizar tallos de la línea funicular a la empacadora		Esfuerzo intelectual			X
Retirar las cintas y fundas del tallo de banano		<b>Habilidades necesarias</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Desmanar los gajos		Capacidad analítica			X
Lavado de clústeres		Razonamiento lógico			X
Colocar en bandejas los clústeres.		Toma de decisiones			X
Pesado del banano		Capacidad de comunicación			X
Verificar el óptimo estado de la fumigación		Seguridad frente a un grupo			X
Fumigar los clústeres pesados		Empatía			X
Etiquetar en los clústeres		Conocimiento del proceso productivo del banano			X
Colocar los clústeres pesados en las cajas	X	Conocimiento de la logística: proceso de comercialización			X
Aspirar las cajas		Parámetro de calidad de banano	x		
Ligar las cajas		Manejo de equipos informáticos			X
Estibar las cajas		Manejo de maquinaria agrícola			X

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

## Ligador

En base a la aplicación del formulario de descripción de cargos al personal de Agrícola Margarita se pudo conocer que el cargo de ligador consiste en aspirar las cajas de banano y colocarles las respectivas ligas para evitar que ingrese el aire a las fundas. El sueldo es variable, requiere de rapidez y esfuerzo físico que es calificado como exigencia alta; reporta ante el Jefe de campo y no tiene personal a su cargo, el horario de ingreso es 6:00 am y la salida indefinida.

**Tabla 64.** Descripción de cargo de ligador

<b>Nombre del cargo</b>		Ligador			
<b>Código</b>		OP20			
<b>Área</b>		Operativa			
<b>Jefe inmediato</b>		Jefe de campo			
<b>Personal a cargo</b>		No aplica			
<b>Sueldo:</b>		Variable			
<b>Horario</b>		Ingreso 6:00 am salida indefinida.			
<b>Objetivo:</b> Aspirar las cajas de banano embaladas y sellarla con las respectivas ligas.					
<b>Responsabilidades del puesto</b>		<b>Riesgo laboral</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Calibrar los fruta previo al desmane.		Exposición a sustancias químicas		X	
Marcar los gajos que no tengan grado y tengan imperfecciones.		Manipulación de herramientas y equipo	X		
Movilizar los tallos de la plantación a la línea		Esfuerzo físico	X		
Movilizar tallos de la línea funicular a la empacadora		Esfuerzo intelectual			X
Retirar cintas y fundas del racimo		<b>Habilidades necesarias</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Desmanar los gajos		Capacidad analítica			X
Lavado de clústeres		Razonamiento lógico			X
Colocar en bandejas los clústeres.		Toma de decisiones			X
Pesado del banano		Capacidad de comunicación			X
Verificar el óptimo estado de la fumigación		Seguridad frente a un grupo			X
Fumigar los clústeres pesados		Empatía			X
Colocar las etiquetas en los clústeres		Conocimiento del proceso productivo del banano			X
Colocar los clústeres pesados en las cajas		Conocimiento de la logística: proceso de comercialización			X
Aspirar las cajas	x	Parámetro de calidad para la exportación del banano		X	
Ligar las cajas	x	Manejo de equipos informáticos			X
Estibar las cajas		Manejo de maquinaria agrícola bananera			X

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

## Estibador

En base a la aplicación del formulario de descripción de cargos al personal de Agrícola Margarita se pudo conocer que el cargo de estibador consiste en cargar las cajas de banano y colocarlas en el camión o container. El sueldo es variable, requiere de rapidez y esfuerzo físico que es calificado como exigencia alta; reporta ante el Jefe de campo y no tiene personal a su cargo, el horario de ingreso es 6:00 am y la salida indefinida.

**Tabla 65.** Descripción de cargo de estibador

<b>Nombre del cargo</b>	Estibador				
<b>Código</b>	OP21				
<b>Área</b>	Operativa				
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de campo				
<b>Personal a cargo</b>	No aplica				
<b>Sueldo:</b>	Variable				
<b>Horario</b>	Ingreso 6:00 am salida indefinida.				
<b>Objetivo:</b> Aspirar las cajas de banano embaladas y sellarla con las respectivas ligas.					
<b>Responsabilidades del puesto</b>		<b>Riesgo laboral</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Calibrar los fruta previo al desmane.		Exposición a sustancias químicas		X	
Marcar los gajos que no tengan grado y tengan imperfecciones.		Manipulación de herramientas y equipo	x		
Movilizar los tallos de la plantación a la línea		Esfuerzo físico	x		
Movilizar tallos de la línea funicular a la empacadora		Esfuerzo intelectual			X
Retirar las cintas y fundas del tallo de banano		<b>Habilidades necesarias</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Desmanar los gajos		Capacidad analítica			X
Lavado de clústeres		Razonamiento lógico			X
Colocar en bandejas los clústeres.		Toma de decisiones			X
Pesado del banano		Capacidad de comunicación			X
Verificar el óptimo estado de la fumigación		Seguridad frente a un grupo			X
Fumigar los clústeres pesados		Empatía			X
Colocar las etiquetas en los clústeres		Conocimiento del proceso productivo del banano			X
Colocar los clústeres pesados en las cajas		Conocimiento de la logística: proceso de comercialización			X
Aspirar las cajas		Parámetro de calidad para la exportación del banano		X	
Estibar las cajas	x	Manejo de equipos informáticos			X
Cierre del camión	x	Manejo de maquinaria agrícola bananera			X

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

## Pegador de cajas

En base a la aplicación del formulario de descripción de cargos al personal de Agrícola Margarita se pudo conocer que este cargo consiste en armar los cartones fondo y cartones tapa y pegarlos de forma manual utilizando goma RESIFLEX. El sueldo es variable, requiere de rapidez y esfuerzo físico que es calificado como exigencia alta; reporta ante el Jefe de campo y no tiene personal a su cargo, el horario de ingreso es 6:00 am y la salida indefinida.

**Tabla 66.** Descripción de cargo de pegador de cajas

<b>Nombre del cargo</b>	Pegador de cajas				
<b>Código</b>	OP22				
<b>Área</b>	Operativa				
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de campo				
<b>Personal a cargo</b>	No aplica				
<b>Sueldo:</b>	Variable				
<b>Horario</b>	Ingreso 6:00 am salida indefinida.				
<b>Objetivo:</b> Armar y pegar las cajas que envían las exportadoras en paquetes.					
<b>Responsabilidades del puesto</b>	<b>Riesgo laboral</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	
Calibrar los fruta previo al desmane.	Exposición a sustancias químicas			x	
Marcar los gajos que no tengan grado y tengan imperfecciones.	Manipulación de herramientas y equipo		x		
Movilizar los tallos de la plantación a la línea	Esfuerzo físico	x			
Movilizar tallos de la línea funicular a la empacadora	Esfuerzo intelectual				x
Retirar las cintas y fundas del tallo de banano	<b>Habilidades necesarias</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	
Desmanar los gajos	Capacidad analítica				x
Lavado de clústeres	Razonamiento lógico				x
Colocar en bandejas los clústeres.	Toma de decisiones				x
Pesado del banano	Capacidad de comunicación				x
Verificar el óptimo estado de la fumigación	Seguridad frente a un grupo				x
Fumigar los clústeres pesados	Empatía				x
Colocar las etiquetas en los clústeres	Conocimiento del proceso productivo del banano				x
Colocar los clústeres pesados en las cajas	Conocimiento de la logística: proceso de comercialización				x
Aspirar las cajas	Parámetro de calidad para la exportación del banano		x		
Armado de cajas	Manejo de equipos informáticos				x
Pegado de cajas	Manejo de maquinaria agrícola bananera				x

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

## Fondeador

En base a la aplicación del formulario de descripción de cargos al personal de Agrícola Margarita se pudo conocer que este cargo consiste en colocar a los cartones fondo las cartulinas y fundas enviadas por la empresa exportadora. El sueldo es variable, requiere de rapidez y esfuerzo físico que es calificado como exigencia alta; reporta ante el Jefe de campo y no tiene personal a su cargo, el horario de ingreso es 6:00 am y la salida indefinida.

**Tabla 67.** Descripción de cargo de pegador de fondeador

<b>Nombre del cargo</b>	Fondeador
<b>Código</b>	OP23
<b>Área</b>	Operativa
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de campo
<b>Personal a cargo</b>	No aplica
<b>Sueldo:</b>	Variable
<b>Horario</b>	Ingreso 6:00 am salida indefinida.

**Objetivo:** Colocar las respectivas cartulinas y fundas a las cajas fondo.

<b>Responsabilidades del puesto</b>		<b>Riesgo laboral</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Calibrar los fruta previo al desmane.		Exposición a sustancias químicas			X
Marcar los gajos que no tengan grado y tengan imperfecciones.		Manipulación de herramientas y equipo		X	
Movilizar los tallos de la plantación a la línea		Esfuerzo físico	x		
Movilizar tallos de la línea funicular a la empacadora		Esfuerzo intelectual			X
Retirar las cintas y fundas del tallo de banano		<b>Habilidades necesarias</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Desmanar los gajos		Capacidad analítica			X
Lavado de clústeres		Razonamiento lógico			X
Colocar en bandejas los clústeres.		Toma de decisiones			X
Pesado del banano		Capacidad de comunicación			X
Verificar el óptimo estado de la fumigación		Seguridad frente a un grupo			X
Fumigar los clústeres pesados		Empatía			X
Colocar las etiquetas en los clústeres		Conocimiento del proceso productivo del banano			X
Armado de cajas		Conocimiento de la logística: proceso de comercialización			X
Pegado de cajas		Parámetro de calidad para la exportación del banano			X
Colocar cartulinas en los fondos	X	Manejo de equipos informáticos			X
Colocar las fundas cada cartón	X	Manejo de maquinaria agrícola bananera			X

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

### 11.3.3.3. Área de Staff o asesoría

En base a la aplicación del formulario de descripción de cargos al personal, se pudo conocer de la existencia de 4 cargos en esta área, mismos que a continuación se describen:

#### **Evaluador:**

Este cargo consiste en la revisión de la calidad de la fruta para garantizar las exigencias establecidas por cada marca que se procesa, los servicios de evaluación son contratados a través de una verificadora de calidad. El sueldo es fijo, el esfuerzo físico es calificado como exigencia baja, la exigencia a nivel intelectual es media; reporta ante el Administrador y no tiene personal a su cargo, el horario de ingreso es 6:00 am y la salida indefinida.

**Tabla 68.** Descripción de cargo de evaluador

<b>Nombre del cargo</b>		Evaluador			
<b>Código</b>		ST1			
<b>Área</b>		Staff o asesoría			
<b>Jefe inmediato</b>		Administrador			
<b>Personal a cargo</b>		No aplica			
<b>Sueldo:</b>		Fijo			
<b>Modalidad</b>		Ocasional			
<b>Horario</b>		Ingreso 6:00 am salida indefinida.			
<b>Objetivo:</b> Garantizar el cumplimiento de exigencias de calidad del banano de cada marca.					
<b>Responsabilidades del puesto</b>		<b>Riesgo laboral</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Actividades contables y declaración de impuestos		Exposición a sustancias químicas		x	
Verificar los estándares de la calidad de la fruta (banano)	x	Manipulación de herramientas y equipo			X
Movilización de las cajas al puerto.		Esfuerzo físico		x	
		Esfuerzo intelectual		x	
<b>Habilidades necesarias</b>			<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Capacidad analítica					X
Razonamiento lógico					X
Toma de decisiones					X
Capacidad de comunicación			x		
Seguridad frente a un grupo			x		
Empatía					
Conocimiento del proceso productivo del banano			x		
Conocimiento de la logística del proceso de comercialización			x		
Parámetro de calidad para la exportación del banano			x		
Manejo de equipos informáticos					X
Manejo de maquinaria agrícola bananera					X

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

### Chofer de camión

Este cargo consiste en el transporte de las cajas de banano hacia el puerto de Guayaquil o Machala, el sueldo precisamente depende del puerto de destino de las cajas. Requiere de rapidez y esfuerzo físico que es calificado como exigencia baja, mientras que la exigencia a nivel intelectual se establece como baja; reporta ante el Administrador y no tiene personal a su cargo, el horario de ingreso es 6:00 am y la salida indefinida.

**Tabla 69.** Descripción de cargo de chofer

<b>Nombre del cargo</b>	Chofer
<b>Código</b>	ST2
<b>Área</b>	Staff
<b>Jefe inmediato</b>	Administrador
<b>Personal a cargo</b>	No aplica
<b>Modalidad</b>	Permanente
<b>Sueldo:</b>	Variable
<b>Horario</b>	Ingreso 6:00 am salida indefinida.

**Objetivo:** Conducir el medio de transporte que lleva las cajas de banano al puerto de destino.

Responsabilidades del puesto		Riesgo laboral	Alto	Medio	Bajo
Actividades contables y declaración de impuestos		Exposición a sustancias químicas			X
Verificar los estándares de la calidad de la fruta (banano)		Manipulación de herramientas y equipo			X
Movilización de las cajas de banano hacia el puerto.	x	Esfuerzo físico		X	
		Esfuerzo intelectual			X

#### Habilidades necesarias

	Alto	Medio	Bajo
Capacidad analítica			X
Razonamiento lógico			X
Toma de decisiones			X
Capacidad de comunicación			X
Seguridad frente a un grupo			X
Empatía			
Conocimiento del proceso productivo del banano			X
Conocimiento de la logística del proceso de comercialización	x		
Parámetro de calidad para la exportación del banano			X
Manejo de equipos informáticos			X
Manejo de maquinaria agrícola bananera			X

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

## Contador

El servicio del contador se contrata para la realización de declaraciones de impuestos y presentación de anexos correspondientes a la actividad económica, además de la elaboración de estados financieros. Requiere de rapidez y esfuerzo físico que es calificado como exigencia baja, mientras que la exigencia a nivel intelectual se establece como baja; reporta ante el Administrador y no tiene personal a su cargo, el horario es indefinido.

**Tabla 70.** Descripción de cargo de contador

<b>Nombre del cargo</b>	Contador
<b>Código</b>	ST3
<b>Área</b>	Staff o asesoría
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente
<b>Personal a cargo</b>	No aplica
<b>Modalidad</b>	Permanente
<b>Sueldo:</b>	Fijo
<b>Horario</b>	Indefinido.

**Objetivo:** Llevar la contabilidad de la actividad económica de la finca Agrícola Margarita y realizar las declaraciones de impuestos.

<b>Responsabilidades del puesto</b>		<b>Riesgo laboral</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Actividades contables y declaración de impuestos	x	Exposición a sustancias químicas			x
Verificar los estándares de la calidad de la fruta (banano)		Manipulación de herramientas y equipo			x
Movilización de las cajas de banano hacía el puerto.		Esfuerzo físico			x
		Esfuerzo intelectual	x		

### Habilidades necesarias

	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Capacidad analítica	x		
Razonamiento lógico	x		
Toma de decisiones	x		
Capacidad de comunicación	x		
Seguridad frente a un grupo	x		
Empatía	x		
Conocimiento del proceso productivo del banano	x		
Conocimiento de la logística del proceso de comercialización			x
Parámetro de calidad para la exportación del banano			x
Manejo de equipos informáticos	x		
Manejo de maquinaria agrícola bananera			x

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

### Asesor técnico

De acuerdo a la aplicación del formulario de descripción de cargos, se determinó que se contrata el servicio de asesoría técnica para establecer los planes de fertilización y demás recomendaciones sobre los procesos de cultivo del banano. Requiere de rapidez y esfuerzo físico que es calificado como exigencia baja, mientras que la exigencia a nivel intelectual se establece como media; reporta ante el Jefe de campo y no tiene personal a su cargo, el horario es indefinido.

**Tabla 71** Descripción de cargo de asesor técnico

<b>Nombre del cargo</b>	Asesor técnico
<b>Código</b>	ST4
<b>Área</b>	Staff o asesoría
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente
<b>Personal a cargo</b>	No aplica
<b>Modalidad</b>	Ocasional
<b>Sueldo:</b>	Fijo
<b>Horario</b>	Ingreso 6:00 am salida indefinida.

**Objetivo:** Conducir el medio de transporte que lleva las cajas de banano al puerto de destino.

Responsabilidades del puesto		Riesgo laboral	Alto	Medio	Bajo
Actividades contables y declaración de impuestos		Exposición a sustancias químicas			X
Verificar los estándares de la calidad de la fruta (banano)		Manipulación de herramientas y equipo			X
Brindar asesoría técnica para manejo de cultivo	x	Esfuerzo físico			X
		Esfuerzo intelectual		X	
Movilización de las cajas de banano hacía el puerto.					
Habilidades necesarias			Alto	Medio	Bajo
Capacidad analítica				X	
Razonamiento lógico				X	
Toma de decisiones				X	
Capacidad de comunicación				X	
Seguridad frente a un grupo				X	
Empatía				X	
Conocimiento del proceso productivo del banano			x		
Conocimiento de la logística del proceso de comercialización				X	
Parámetro de calidad para la exportación del banano				X	
Manejo de equipos informáticos			x		
Manejo de maquinaria agrícola bananera					X

**Fuente:** Formulario de descripción de cargos aplicado a los colaboradores de la Agrícola Margarita

**Elaborado por:** Las autoras

## 12. IMPACTO SOCIAL, ECONÓMICO Y TÉCNICO

### 12. 1. Impacto social

Para el establecimiento del impacto social, se desarrolló la siguiente matriz, misma que permitirá valorar adecuadamente el efecto que tuvo el presente proyecto, en las principales partes implicadas:

**Tabla 72** *Significado de calificación de impacto social*

-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	No existe impacto
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

Fuente: (Rosado, 2016)

**Tabla 73.** *Significado de calificación de impacto social*

N°	Factores	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total	%
1	Generación de nuevas fuentes de empleo en la finca Agrícola Margarita					x			1	10%
2	Incremento de los ingresos para las familias de los trabajadores de la finca Agrícola Margarita					x			1	10%
3	Disminución de riesgos laborales en la finca Agrícola Margarita							x	3	30%
4	Mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores de la finca Agrícola Margarita							x	3	30%
5	Mejoramiento de la calidad de vida de los propietarios							x	3	30%
<b>Total</b>									<b>11</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Las autoras

**Sumatoria de calificaciones de impacto social = 11**

**Promedio de impacto social =  $11/5 = 2.20$**

De acuerdo a la tabla de valoración el resultado del impacto social de 2.20 indica que el proyecto se enmarca como medio positivo, siendo que los factores: ambiente organizacional, disminución de riesgos laborales y el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y propietarios son aquellos que percibirán un impacto alto positivo representado por una

calificación de 3 que en términos porcentuales equivale al 30%, tal como se pudo apreciar en la correspondiente tabla de estimación del impacto.

## 12.2. Impacto económico

**Tabla 74.** *Significado de calificación de impacto económico*

N°	Factores	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total	%
1	Incremento de los ingresos económicos en la finca Agrícola Margarita						x		2	20%
2	Aumento del número de cajas de banano en la finca Agrícola Margarita						x		2	20%
3	Disminución de costos en personal e insumos						x		2	20%
4	Desarrollo de la actividad bananera						x		2	20%
5	Incremento de la plusvalía de la finca Agrícola Margarita						x		2	20%
<b>Totales</b>									10	100%

Elaborado por: Las autoras

### Resultados:

**Total** = 10

**Promedio**=  $10/5=2$

A nivel económico el proyecto obtuvo un total de calificaciones de 10 con 5 factores: incremento de los ingresos económicos, aumento del número de cajas de banano, disminución de los costos en personal e insumos, desarrollo de la actividad bananera e incremento de la plusvalía, y como calificación promedio 2, mismo que en términos porcentuales se transforma en un 20% que muestra un impacto positivo medio. Aquel impacto se genera porque la dotación de la estructura orgánica funcional para la finca Agrícola Margarita permitirá mejorar la gestión administrativa y con ello el funcionamiento general de todas las actividades.

## 12.3. Impacto técnico

En la presente tabla se relacionó el impacto técnico que la investigación podría generar sobre cada uno de las funciones del proceso administrativo en la finca Agrícola Margarita:

**Tabla 75. Significado de calificación de impacto técnico**

N°	Factores	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total	%
1	Planificación de la finca Agrícola Margarita							x	3	30%
2	Organización de la finca Agrícola Margarita							x	3	30%
3	Dirección de la finca Agrícola Margarita							x	3	30%
4	Control de la finca Agrícola Margarita							x	3	30%
5	Mejoramiento del ambiente organizacional							x	3	30%
6	Mejoramiento de la gestión administrativa							x	3	30%
7	Mejoramiento de la metodología de trabajo							x	3	30%
8	Mejoramiento de la imagen de la finca Agrícola Margarita							x	3	30%
<b>Total</b>									<b>24</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Las autoras

### Resultados:

**Sumatoria de calificaciones de impacto técnico= 24**

**Promedio= 24/ 8=3**

El impacto técnico del presente proyecto se generó en vista que la estructura organizacional para la finca Agrícola Margarita se desarrolló en base a criterios técnicos, aquello contribuyó a la obtención del resultado total de 24 en las calificaciones de los 8 factores expuestos y como promedio una calificación de 3 que en términos porcentuales es equivalente al 30%, resultado que refleja un impacto alto positivo en las etapas de planificación, organización, dirección y control, de modo que la gestión administrativa.

También se mejorará sustancialmente, el ambiente organizacional, la metodología de trabajo y la imagen empresarial; en conjunto la estructura orgánica funcional favorece el proceso de gestión administrativa por medio de la inferencia directa en la etapa de organización.

### 13. PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN

**Tabla 76.** *Presupuesto para la elaboración del proyecto.*

ACTIVIDADES	Cantidad	Valor unitario	Mayo - Septiembre Valor total
<b>Recursos Materiales</b>			
Perforadora	1	2,00	2,00
Grapadoras	2	2,00	4,00
Esferos	6	0,40	2,40
Archivador	2	3,50	7,00
Cuadernos	2	3,00	6,00
Diseño de instrumentos			0,00
Aplicación de instrumentos			0,00
Impresiones	50	0,10	5,00
<b>Subtotal</b>			<b>26,40</b>
<b>Gastos varios</b>			
Transporte	10	0,50	5,00
Alimentación	30	3,00	90,00
<b>Subtotal</b>			<b>95,00</b>
<b>Recursos tecnológicos</b>			
Computadoras	2	650,00	1300,00
Internet (mensual)	5	25,00	125,00
Energía eléctrica	5	20,00	100,00
Pendrives	3	10,00	30,00
<b>Subtotal</b>			<b>1555,00</b>
<b>Costo total del proyecto de investigación</b>			<b>1676,40</b>
<b>Imprevistos 10%</b>			167,64
<b>TOTAL</b>			<b>1844,04</b>

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Las autoras.

## 14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 14.1. Conclusiones

- El diagnóstico de la situación actual efectuado a través de las entrevistas a los propietarios se pudo evidenciar que no se disponía de la misión, visión, valores individuales y corporativos (ver tabla 8), además de serias deficiencias en los procesos de organización debido a la inexistencia de una estructura organizacional y manuales de funciones que describan los cargos existentes (ver tabla 10), otro aspecto relevante que se pudo apreciar fue se mantuvo un liderazgo democrático que trabajo, donde se tomó en cuenta la opinión de los trabajadores ( ver tabla 14).
- Mediante el análisis de los cargos y las actividades se determinó que en la finca Agrícola Margarita existen cargos distintos, distribuidos entre las áreas administrativa, operativa y de staff, los cuales fueron codificados (ver tabla 33) al tratarse de una empresa de producción de banano la mayor parte del personal se encontró laborando dentro de esta área; diferenciando entre cargos de mantenimiento del cultivo que se caracterizan por su permanencia, mientras que los cargos de cosecha o embarque son ocasionales, además se estableció que algunas labores requieren de gran esfuerzo físico, mientras que los cargos pertenecientes al área administrativa requiere de habilidades intelectuales.
- Tomando en consideración las necesidades que presentó la finca Agrícola Margarita se propuso el diseño de una estructura organizacional funcional (ver anexo 11), en vista que las actividades desarrolladas en la empresa requirieron de una gran dosis de especialización, el modelo contempló la definición de un direccionamiento estratégico conformado por el diseño del logo, slogan, misión, visión, valores, políticas individuales y corporativas, estrategias de producto, precio, plaza y promoción. Posteriormente se diseñó un mapa de procesos y finalmente se propuso una estructura orgánica funcional mediante el diseño de organigrama estructural y un manual de funciones para cada cargo de las áreas administrativa, operativa y de staff.

## 14.2. Recomendaciones

- Se recomienda continuar desarrollando actividades encaminadas al análisis anual del entorno interno y externo de la estructura organizacional y funcional, mediante la aplicación del análisis FODA con el propósito de hacer frente a las amenazas existentes y reforzar las fortalezas existentes que disminuir la exposición frente a las debilidades que puedan surgir.
- Es importante desarrollar una socialización del organigrama estructural y el manual de funciones entre todos los colaboradores, además deben ser actualizados de acuerdo a las necesidades que presente la empresa, es decir si el volumen de actividad disminuye o se incrementa la estructura organizacional también estará expuesta a variaciones, de ahí la relevancia de analizar y adaptar dichos cargos y actividades para que contribuyan al adecuado funcionamiento de la finca Agrícola Margarita.
- Se recomienda a los propietarios de la finca Agrícola Margarita acoger la presente propuesta y proporcionar la formalidad a la estructura orgánica y funcional de su empresa, estableciendo tanto los elementos del direccionamiento estratégico, mapa de procesos, organigrama funcional y el manual de funciones, también mantener la apertura para el desarrollo de investigaciones como parte del proceso de titulación, beneficiándose tanto la comunidad educativa y la empresa a través del desarrollo de estrategias encaminadas a favorecer la economía del sector productivo del cantón La Maná.

## 15. BIBLIOGRAFIA.

- Abildgaard, E. (2018). Planificación estratégica fundamentos y herramientas de actuación. *Redalyc*, 25(25). Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3692/369259081009/369259081009.pdf>
- Agrocalidad. (Junio de 2018). *Bananotecnia*. Obtenido de Guía fitosanitaria de cultivo de banano: <http://www.bananotecnia.com/wp-content/uploads/2015/04/Guia-fitosanitaria-cultivo-de-banano-ecuador.pdf>
- Arévalo, P., Arévalo, Freddy, Lanas, J., & Palacio, A. (Junio de 2017). El Sector Agrícola en Ecuador: Análisis de Correlación entre Utilidad, Participación de Mercado y Estructura de Capital. *Redalyc*, 5(2).
- Batet, M. (2020). *Gestión administrativa para principiantes* (Segunda ed.). Independently Publicaciones. doi:9798648139688
- Benítez, P. (2017). *Alteraciones que no permiten cumplir con los estándares de calidad del banano para exportación en la Hacienda María Antonieta*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Blandez, M. (2016). *Proceso administrativo*. México: Ediciones Unid.
- Botero, L. (Julio de 2017). El liderazgo en la gestión administrativa como impulsor de la estrategia para la competitividad internacional empresarial. 25(38), 276 p.
- Capa, L., Alaña, T., & Benítez, R. (Mayo de 2019). Importancia de la producción de Banano y plátano orgánico: provincia de El Oro. *Scielo*, 8(3). Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/category/sector/banano-y-platano/>
- Casco, P., & Garrido, C. (Mayo de 2017). Gestión administrativa en el desarrollo de las empresas. *Revista contribuciones a la economía*. doi:1696-8360
- Castrillon, M. (2019). *Fundamentos generales de administración*. Colombia: Ediciones Esumer. doi:978-958-8599-67-0
- Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning. doi: 978-607-481-764-5
- Donoso, L. (2017). *Diseño de estructura organizacional para la hacienda bananera Los Laureles del cantón Simón Bolívar*. Milagro: UNEMI.
- Estrada, H., Saumet, H., & Montenegro, A. (2016). *Direccionamiento estratégico y aprendizaje*. Cúcuta, Colombia: Universidad Simón Bolívar. Obtenido de 978-958-8930-70-1

- Fuente, H., & González, D. (2018). *Diseño de la estructura organizacional y planeación estratégica para la empresa Intelogistics*. Bogotá: Universidad de La Salle. Obtenido de [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=3173&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=3173&context=administracion_de_empresas)
- García, A., & Anaya, B. (2015). *Dinamismo del sector agropecuario: condición necesaria para el desarrollo ecuatoriano* (Vol. 153). (E. y. desarrollo, Ed.) Cuba: Universidad de La Habana. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541211010.pdf>
- Gilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa* (Segunda ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica* (Primera ed.). Madrid, España: Díaz de Santos.
- Govea, A., & Cabrall, A. (Julio de 2016). Aplicación de la planificación estratégica y fundamentos normativos en una empresa procesadora de carne. *Redalyc*, 39(4). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/141/14149188003.pdf>
- Guerra, G. (2015). *Manual de administración de empresas agropecuarias* (Segunda ed.). Costa Rica: Servicio Editorial IICA.
- Habenkorn, M. (2016). Planificación estratégica y políticas públicas un análisis comparado de tres planes estratégicos. *Redalyc*, 16(27). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3375/337548646007.pdf>
- Huamán, L., & Ríos, F. (2017). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Perú. doi:6124191954
- Jurado, J. (2017). *Historia de la administración*. Instituto Tecnológico Metropolitano. doi:9585414171
- Lara, J. (Diciembre de 2017). Impacto de la gestión administrativa sobre la eficiencia de la actividad pesquera artesanal de Manta. *Revista ECA*, 8(2), 14 p.
- Luna, C. (2015). *Proceso administrativo*. México: Grupo Editorial Patria. doi:978-607-744-258-5
- Marco, F., & Loguzzo, H. (2016). *Administración, procesos y práctica* (Segunda ed.). Colombia: Universidad Antonio de Jauretche. Recuperado el Diciembre de 2020
- Miranda, R. (2018). *Teoría organizacional*. Lima, Perú: Universidad Nacional de San Marcos.
- Noguera, J., & Burbano, E. (2017). 1 Dilema de la Estrategia y la Estructura Organizacional: una Mirada a la Evolución del Pensamiento Estratégico. *Revista de Economía y*

- administración*, 14(2). Obtenido de <https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/36>
- Pino, S., Aguilar, H., Apolo, A., & Sisalema, L. (Abril de 2018). Aporte del sector agropecuario a la economía del Ecuador Análisis crítico de su evolución en el período de dolarización años 2000-2016. *Revista Espacios*, 39(32). Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n32/a18v39n32p07.pdf>
- Ramírez, C., & Ramírez, M. (2016). *Fundamentos de administración* (Cuarta ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Salazar, A. (2017). *Estructuras organizacionales y tipos de organigramas*. Madrid: Cengage Learning.
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO* (Segunda ed.). Colombia: Ediciones Bubok. doi:8468552852
- Solorzano, S. (2018). *Análisis de la cadena logística de exportación de banano, de la empresa Agrorganica S.A de la provincia de El Oro*. Universidad Técnica de Machala.
- Soruco, F. (2017). Planificación estratégica con enfoque en los agronegocios. *Revista Apthapi*, 3(3). doi:2519-9382
- Vargas, A., & Watles, W. (2017). *Prácticas efectivas de impactos de eventos climáticos en el cultivo de banano en Costa Rica*. Costa Rica: Ministeriode Agricultura. Obtenido de <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/reduccion-impacto-por-eventos-climaticos/Informe-final-Banano.pdf>
- Zapata, G. (2015). Estructura de la organización: un estudio teórico y empírico con el enfoque contingente. *Redalyc*, 208 p. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151350864003.pdf>
- Zelaya, J. (2016). *Clasificación de los puestos* (Segunda ed.). Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

## 16. ANEXOS.

### ANEXO 1. Datos informativos de la Coordinadora del Proyecto.

#### CURRICULUM VITAE



#### 1.- DATOS PERSONALES

NOMBRES Y APELLIDOS: Marilin Vanessa Albarrasin Reinoso  
 FECHA DE NACIMIENTO: 20 de agosto de 1984  
 CEDULA DE CIUDADANÍA: 171971537-5  
 ESTADO CIVIL: Casada  
 NUMEROS TELÉFONICOS: 0985789747  
 E-MAIL: [marilin.albarrasin@utc.edu.ec](mailto:marilin.albarrasin@utc.edu.ec)  
[marimvar3gmail.com](mailto:marimvar3gmail.com)

#### 2.- FORMACIÓN ACADÉMICA

##### PREGRADO:

- Ingeniería Comercial
  - Universidad Técnica de Ambato - UTA

##### POSGRADO:

- Magíster en Gestión Financiera
  - Universidad Técnica de Ambato – UTA
- Magíster en Docencia Universitaria
  - Universidad Técnica de Cotopaxi – UTC
- Estudiante PhD. en Gerencia Empresarial (*En formación – Trabajo de Grado*)
  - Universidad Central de Venezuela - UCV

#### 4.- EXPERIENCIA LABORAL

- **2010 – Act. Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná - UTC**  
 Cargo: Docente Titular - Agregado3  
 Función: - Docente Investigador
  - Coordinadora de Unidad de Planeamiento y Desarrollo Institucional
  - Representante del Personal Académico al Consejo Directivo
  - Coordinadora de Carrera de Ingeniería Comercial
  - Supervisora de Prácticas Pre-profesionales de la Carrera
  - Directora de Tesis de la Carrera de Ingeniería Comercial
- **2007-2008 HOTEL MONTGOMERY –La Maná**  
 Cargo: Administradora  
 Función: Atención al cliente, cobros, caja.
- **2008-2010 DISTRIBUIDORA DE LACTEOS EL RANCHITO - La Maná**  
 Cargo: Asistente Contable – Administrativa.  
 Función: Facturación, ventas, promoción.

## ANEXO 2. Hoja de vida de los investigadores.

**1. DATOS PERSONALES**

<b>Nombres</b>	Julia Brighitt
<b>Apellidos</b>	Angueta Rivera
<b>Lugar de Nacimiento</b>	Los Ríos, Quevedo
<b>Cédula de Ciudadanía</b>	120802733-2
<b>Estado Civil</b>	Soltera
<b>Dirección Domiciliaria</b>	Recinto el Moral - cantón La Mana
<b>Teléfonos</b>	0991056588
<b>Email</b>	<a href="mailto:julia.angueta7332@utc.edu.ec">julia.angueta7332@utc.edu.ec</a>

**FORMACIÓN Y ESTUDIOS**

<b>Primarios:</b>	Escuela “Dr. Néstor Mogollón López”
<b>Secundarios:</b>	Unidad Educativa “Ciudad de Valencia”

**EDUCACIÓN SUPERIOR**

<b>Carrera:</b>	Ingeniería Comercial
<b>Nivel:</b>	Decimo

**2. CURSO Y SEMINARIOS DE CAPACITACION**

- **Nombre del Curso:** Primeras Jornadas Administrativas en Creatividad, Innovación y Emprendimiento
- **Dictado:** Asesoría de Desarrollo Nacional ADN Consultoría Y servicios C.A. y la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas
- **Lugar y fecha:** La Maná 16, 17 y 18 de julio 2018
- **Tiempo:** 40 horas

## ANEXO 3. Hoja de vida de los investigadores.



## 1. DATOS PERSONALES

<b>Nombres</b> <b>Apellidos</b> <b>Lugar de Nacimiento</b> <b>Cédula de Ciudadanía</b> <b>Estado Civil</b> <b>Dirección Domiciliaria</b> <b>Teléfonos</b> <b>Email</b>	Joselyn Elizabeth Carvajal Enríquez Cotopaxi, La Maná 050352292-2 Soltera La Maná – Cotopaxi 0967397037- 03-248056 <a href="mailto:joselyn.carvajal2922@utc.edu.ec">joselyn.carvajal2922@utc.edu.ec</a>
---	--

## FORMACIÓN Y ESTUDIOS

<b>Primarios:</b>	Escuela “Manuel Nieto Cadena”
<b>Secundarios:</b>	Unidad Educativa “LA MANA”

## EDUCACIÓN SUPERIOR

<b>Carrera:</b>	Ingeniería Comercial
<b>Nivel:</b>	Decimo

## 3. CURSO Y SEMINARIOS DE CAPACITACION

- **Nombre del Curso:** Primeras Jornadas Administrativas en Creatividad, Innovación y Emprendimiento
- **Dictado:** Asesoría de Desarrollo Nacional ADN Consultoría Y servicios C.A. y la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas
- **Lugar y fecha:** La Maná 16, 17 y 18 de julio 2018
- **Tiempo:** 40 horas

**ANEXO 4.** Formato de entrevista dirigida a los propietarios de la finca “AGRÍCOLA MARGARITA”



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE INGENIERÍA**  
**COMERCIAL**

**Tema:** Diseño organizacional y funcional para mejorar la gestión administrativa de la finca “AGRÍCOLA MARGARITA” del cantón La Mana provincia de Cotopaxi año 2020.

**Objetivo:** Diagnosticar la situación actual de la estructura orgánica y funcional de la finca “AGRÍCOLA MARGARITA”

Señor (a) entrevistado (a) todos los datos son para fines investigativos lo cual se reservará absoluta confidencialidad. Lea atentamente las preguntas y responda de la manera apegada a la realidad.

**Entrevista a los propietarios de la finca “AGRÍCOLA MARGARITA”**

**A. Datos informativos:**

Nombre y apellido del entrevistado:	
Razón social de la empresa:	
RUC de la empresa:	
Cargo desempeñado:	
Tiempo de duración en el cargo:	

**B. Estructura organizacional y funcional:**

**1. ¿En la finca “¿Agrícola Margarita” se dispone de la misión, visión y valores individuales y corporativas?**

.....

.....

.....

**2. ¿Mediante qué instrumentos se ha definido actividades y responsabilidades que deben desarrollar los colaboradores? (manual de funciones, manual de procedimientos, de forma verbal.**

.....  
.....  
.....

**3. ¿Cómo está estructurada la jerarquización de funciones en la “Agrícola Margarita”? (departamentos, áreas, rangos)**

.....  
.....  
.....

**4. ¿Mediante qué tipo de herramientas organizacionales se ha especificado las jerarquías en “Agrícola Margarita”? (organigrama estructural, manual de funciones, otros)**

.....  
.....  
.....

**5. ¿Cómo se encuentran divididos los puestos de trabajo en la finca “Agrícola Margarita”? (administrativos o estratégico, de apoyo o staff, operativo funcional)**

.....  
.....  
.....

**6. ¿De qué manera se coordinan o cómo se comunican para el desarrollo de las actividades en la finca “Agrícola Margarita? (memorándum, oficio, llamadas telefónicas, reuniones)**

.....  
.....  
.....

**7. ¿De qué forma se efectúa la toma de decisiones en la finca “Agrícola Margarita”?**

.....  
.....  
.....

**8. En la finca “Agrícola Margarita” las funciones o tareas son efectuadas de forma: unifuncional, bifuncional o polifuncional?**

.....

**9. ¿Qué factores se toman en cuenta para las competencias que requieren cada cargo en la finca?**

.....  
.....  
.....

**10. ¿Qué método emplea para el control de las actividades en la finca agrícola? (biométrico, jefe de cuadrilla, registro documental)**

.....  
.....  
.....

**C. Gestión administrativa**

**11. ¿De qué forma se efectúa el proceso de planificación en la finca bananera? (planes, pronósticos, escenarios)**

.....  
.....  
.....

**12. ¿De los siguientes procesos operativos se han definido alguno para la finca bananera?**

.....  
.....  
.....

**13. ¿Acorde a su conocimiento cuál es fase del proceso administrativo que se dificulta poner en práctica?**

.....  
.....  
.....

**14. ¿De qué manera se efectúa la trasmisión de información en la finca bananera?**

.....  
.....  
.....  
.....

**15. ¿De qué manera se almacena la documentación en la finca bananera? (manual, semiautomática, automática)**

.....  
.....  
.....

**16. ¿En qué áreas ha recibido capacitaciones?**

.....  
.....  
.....

**17. ¿A qué mercado objetivo está dirigido la producción de la Finca Margarita (proceso de entrada)?**

.....  
.....  
.....

**18. ¿De los siguientes procesos estratégicos, ¿cuáles se llevan de manera formal en la finca?**

.....  
.....  
.....

**19. ¿De los siguientes procesos operativos, ¿cuáles se llevan de manera formal en la finca?**

.....  
.....  
.....

**20. ¿De los siguientes procesos de apoyo o asesoría, ¿cuáles se llevan de manera formal en la finca?**

.....  
.....  
.....

**ANEXO 5.** Formato de cuestionario para la elaboración de matriz FODA para la finca “Agrícola Margarita”



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE INGENIERÍA**  
**COMERCIAL**

**Cuestionario aplicado a los trabajadores de la finca “Agrícola Margarita”**

**Tema:** Diseño organizacional y funcional para mejorar la gestión administrativa de la finca “Agrícola Margarita” del cantón La Mana provincia de Cotopaxi año 2020.

**Objetivo:** Diagnosticar la situación actual de la estructura orgánica, funcional de la finca “Agrícola Margarita” a través de la matriz FODA.

Señor (a) entrevistado (a) todos los datos son para fines investigativos lo cual se reservará absoluta confidencialidad. Lea atentamente las preguntas y responda de la manera apegada a la realidad. Señale con una X, la opción que considere correcta, tomando en cuenta la siguiente ponderación:

**Tabla 77**

*Ponderación de la matriz FODA*

1	Deficiente
2	Regular
3	Buena
4	Excelente

**Fuente:** (González & Rodríguez, 2019)

**1. Factores internos: Fortalezas y debilidades**

**Tabla 78.** *Cuestionario matriz FODA*

#	Ítem evaluado	PONDERACIÓN			
		1	2	3	4
<b>A. PLANIFICACIÓN</b>					
1	En la finca “Agrícola Margarita” se ha definido la misión y visión				
2	Se dispone de valores				

3	Se han definidos objetivos y metas				
4	La planificación de la empresa es idónea				
5	Se dispone de políticas para el cumplimiento de las actividades				
6	Se realizan presupuesto para compras, ventas.				
7	Se realizan proyecciones de los ingresos				
8	Las actividades que usted efectúa se encuentran debidamente ordenados y clasificadas de forma documental.				
<b>B. ORGANIZACIÓN</b>					
9	Se dispone de un manual de funciones en la finca.				
10	Se tiene conocimiento de la estructura orgánica y funcional				
11	Se ha socializado ese manual de funciones.				
12	Se dispone de un organigrama estructural en la finca				
13	Se ha socializado ese organigrama				
14	El cargo que desempeña actualmente contribuye al desarrollo de sus habilidades.				
15	Las funciones que realiza son acorde a su puesto				
16	La división de las tareas es adecuada.				
17	Existe duplicidad de funciones en la finca				
18	El personal con el que cuenta la finca es suficiente				
19	Es adecuada la transmisión de información durante el proceso de organización en la finca.				
<b>DIRECCIÓN</b>					
20	Considera que en la finca se ejerce un liderazgo democrático				
21	Se toma en cuenta su opinión a la hora de la toma de decisiones				
22	Es adecuada la comunicación con su jefe inmediato.				
23	Recibe capacitación para el desarrollo de sus habilidades.				
24	El ambiente laboral es adecuado en la finca				
25	Existe trabajo en equipo en la finca.				
<b>CONTROL</b>					
26	Control de ingreso y salida				
27	Evaluación de desempeño.				
28	Cumplimiento de indumentaria				
29	Uso de equipo de protección				

## 2. FACTORES EXTERNOS (oportunidades y amenazas)

#	Ítem evaluado	PONDERACIÓN			
		1	2	3	4
1	Nuevas exigencias de calidad para la exportación de la caja de banano.				

2	Aprobación de nuevas leyes para la autorización de nuevas siembras.				
3	Incremento acelerado de los precios de los insumos para el banano.				
4	Delincuencia organizada.				
5	Inestabilidad en el precio oficial del banano.				
6	Incumplimiento contratos de compra de la caja de banano.				
7	Altos impuestos a la caja de banano.				
8	Incremento de los impuestos prediales.				
8	Niveles alarmantes de corrupción estatal en el MAGAP.				
9	Virus Fusarium				
10	Incremento precios del servicio de transporte pesado				

**Fuente:** Adaptado de Manual de planeación estratégica por (González & Rodríguez, 2019)

**ANEXO 6.** Formulario de descripción de cargos para aplicar a los colaboradores de la Finca “Agrícola Margarita”



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE INGENIERÍA**  
**COMERCIAL**

**Cuestionario aplicado a los trabajadores de la finca “Agrícola Margarita”**

**Tema:** Diseño organizacional y funcional para mejorar la gestión administrativa de la finca “Agrícola Margarita” del cantón La Mana provincia de Cotopaxi año 2020.

**Objetivo:** Analizar los cargos y las actividades que se desarrollan en la finca “Agrícola Margarita” mediante un formulario de descripción de cargos que permita el conocimiento de las necesidades actuales de la empresa.

Señor (a) colaborador (a) todos los datos son para fines investigativos lo cual se reservará absoluta confidencialidad. Lea atentamente las preguntas y responda de la manera apegada a la realidad. Señale con una X, la opción que considere correcta, tomando en cuenta la siguiente ponderación:

**Tabla 79.** Formulario descripción de cargos

<b>FORMULARIO DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Género:</b>	<b>Masculino</b> ( )	<b>Femenino</b> ( )	<b>GLTB</b> ( )	
<b>Rango de edad:</b>	<b>15 -20 años</b> ( )	<b>21-25 años</b> ( )	<b>26-30 años</b> ( )	<b>31-35 años</b> ( )
	<b>36-40 años</b> ( )	<b>41-45 años</b> ( )	<b>46-50 años</b> ( )	<b>Más de 50</b> ( )
<b>Nivel académico</b>	<b>Ninguno</b> ( )	<b>Primaria</b> ( )	<b>Secundaria</b> ( )	<b>Tercer nivel</b> ( )
	<b>Cuatro nivel</b> ( )			
<b>Área departamental:</b>				
<b>Área administrativa:</b> ( )	<b>Área operativa</b> ( )		<b>Staff o de soporte</b> ( )	

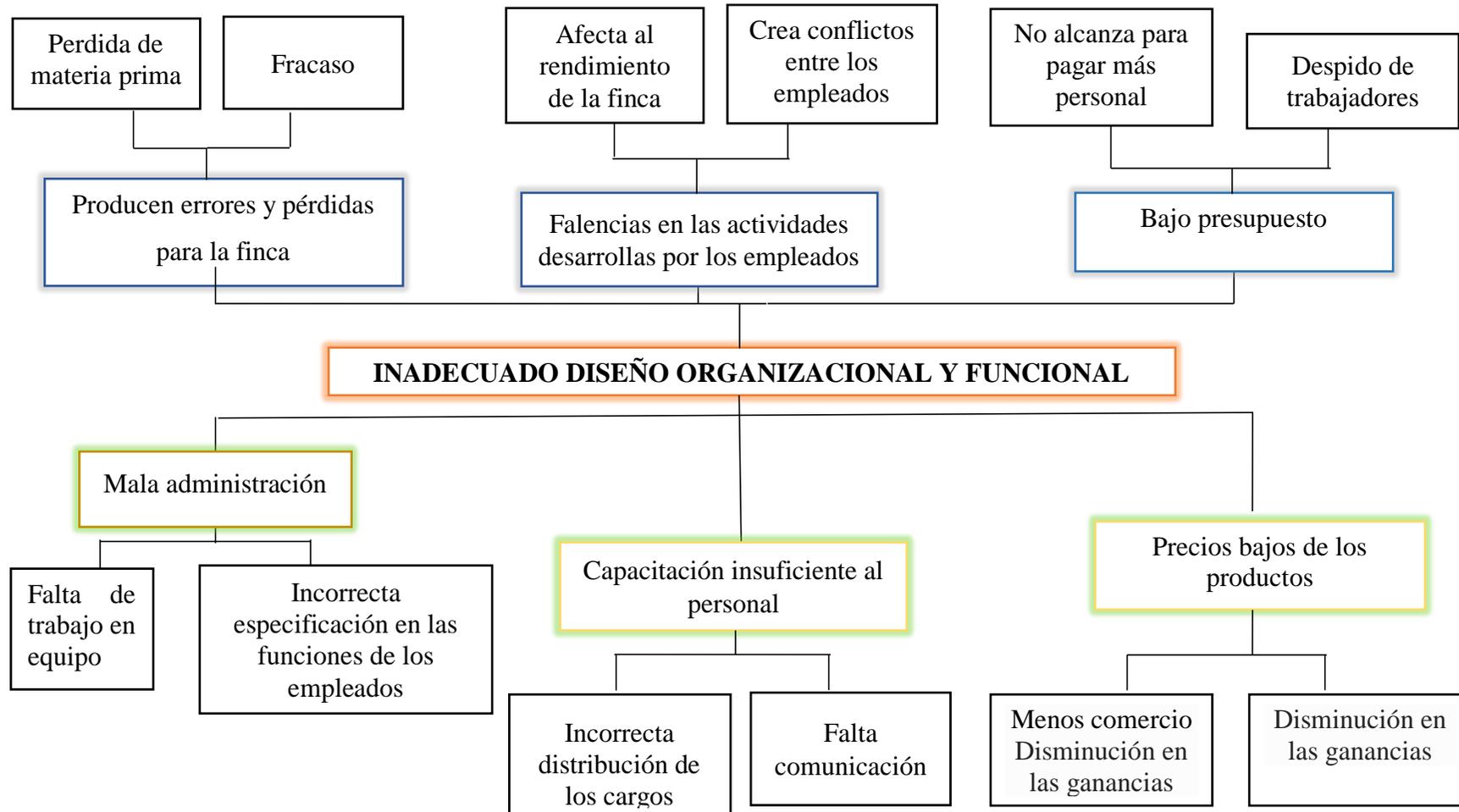
<b>Cargos:</b>																		
Gerente propietario		Jefe de campo		Palanquero		Contador												
Secretaria		Deshojador		Arrumadores		Evaluador												
		Deshijador		Garrucheros		Camionero												
		Deschantador		Pioladores														
		Enfundador		Desmanador														
		Operario de limpieza		Lavador/a														
		Operario Fertilización		Saneador														
		Operario de control de maleza		Pesador/a														
		Jefe de personal de embarque		Fumigador														
		Sacatallos		Estibador														
		Calibrador																
<b>Personal a cargo:</b>		Si ( ) No ( )																
<b>Especifique la cantidad:</b>		.....																
<b>Modalidad de trabajo:</b>																		
		Ocasional	( )		Permanente		( )											
<b>Horas laboradas por semana</b>		Especifique la cantidad ( )																
<b>Forma de remuneración</b>		Sueldo fijo ( ) Destajo ( ) Diario ( )																
<b>Riesgo laboral:</b>																		
		Alto	Medio		Bajo													
		Exposición a sustancias químicas																
		Manipulación de herramientas y equipo																
		Esfuerzo físico																
		Esfuerzo intelectual																
<b>Años de experiencia en el cargo</b>																		
1		2		3		4		5		6		7		8		9		Más de 9 años
<b>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</b>																		
<b>Especificar las tareas que realiza</b>																		
<b>Administrativas</b>																		
Planificación y organización en la toma de decisiones del agrícola												( )						
Planificación del presupuesto.												( )						
Mantenimiento de los registros.												( )						
Asesoramiento en la compra de materiales.												( )						

Asesoramiento en la venta del banano.	( )
Contratación de trabajadores para la agrícola.	( )
Planifica tareas y horarios de los trabajadores del agrícola.	( )
Prepara y dirige programas de capacitaciones de salud y seguridad al personal de la agrícola.	( )
Actividades de registro y archivo de documentación de la actividad bananera.	( )
Elaboración de los roles de pagos	( )
Pagos de personal	( )
Registro de cajas procesadas	( )
Registro de ingresos y gastos generados en la bananera	( )
<b>Operativas:</b>	( )
Retirar las hojas deterioradas de las plantas de banano	( )
Cortar los chantos	( )
Limpieza de maleza	( )
Fertilización	( )
Resiembra	( )
Calibrar el grado de banano	( )
Señalar los tallos con grado óptimo	( )
Cortar el tallo de banano	( )
Cargar el tallo de banano	( )
Movilizar los tallos de la plantación	( )
Movilizar los tallos de la línea funicular	( )
Dividir los gajos	( )
Hacer la corona a los clústeres de bananos	( )
Lavado de los clústeres de banano	( )
Traslado de los clústeres de banano	( )
Colocar el banano en bandejas	( )
Pesado del banano	( )
Verificar el óptimo estado de la fumigación	( )
Fumigar los clústeres pesados	( )
Colocar las etiquetas en los clústeres	( )
Colocar los clústeres pesados en las cajas	( )
Aspirar las cajas	( )
Ligar las cajas	( )
Cargar las cajas	( )
Estibar las cajas	( )
Enzunchar las cajas	( )
Transporte vehicular de las cajas al puerto	( )
Recepción de la documentación de embarque	( )
Retirar las hojas deterioradas de las plantas de banano	( )
Cortar los chantos	( )
Limpieza de maleza	( )
Calibrar el grado de banano	( )
Señalar los tallos con grado óptimo	( )
<b>SopORTE:</b>	( )
Actividades contables y declaración de impuestos	( )
Verificar los estándares de la calidad de la fruta (banano)	( )

Movilización de las cajas de banano hacía el puerto.			( )
<b>Habilidades que posee:</b>			
<b>Intelectual</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Capacidad analítica			
Razonamiento lógico			
Toma de decisiones			
<b>Interpersonal</b>			
Capacidad de comunicación			
Seguridad frente a un grupo			
Empatía			
<b>Técnicas</b>			
Conocimiento del proceso productivo del banano			
Conocimiento de la logística del proceso de comercialización			
Parámetro de calidad para la exportación del banano			
<b>Tecnológico</b>			
Manejo de equipos informáticos			
Manejo de maquinaria agrícola bananera			
<b>Herramientas empleadas</b>			
<b>Administrativas</b>	<b>Operativas</b>		<b>Staff</b>
Computadora ( )	Machete ( )	Cunas ( )	Camión ( )
Calculadora ( )	Podón ( )	Esponjas ( )	Calibrador ( )
Impresora ( )	Curvo ( )	Escaleras ( )	Medidor de ph ( )
	Bomba de fumigar ( )		Cinta métrica ( )
	Calibrador ( )		
	Cuchareta ( )		
	Radios de embalar ( )		
	Pesa ( )		
	Garruchas ( )		

**Fuente:** La tabla muestra la descripción de cargos de los colaboradores de la finca agrícola Margarita, adaptado de Estructura organizativas por R. Daff, 2015, Ediciones Bubock.

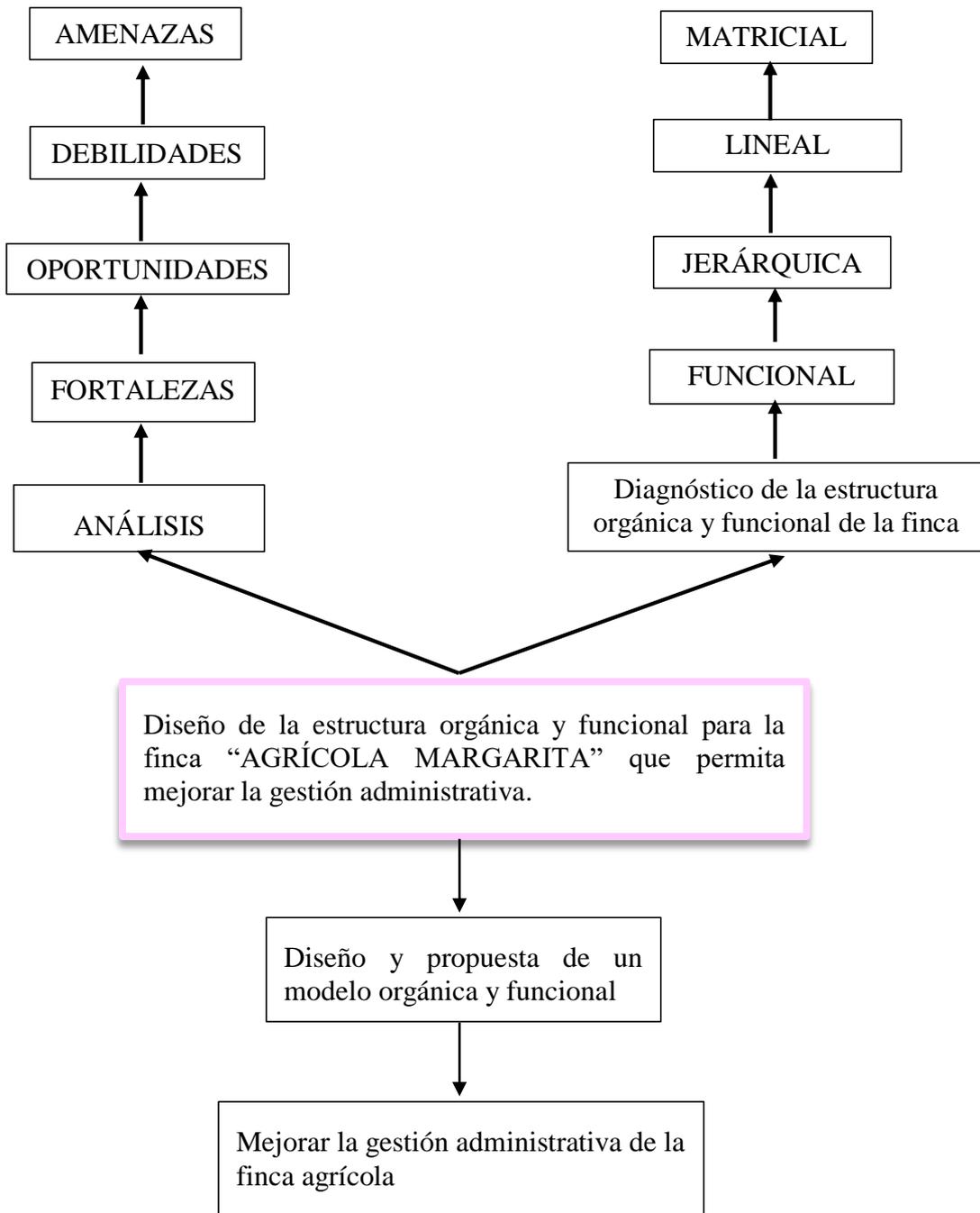
**ANEXO 7. Árbol de problemas - Causas y efectos de la Finca “AGRÍCOLA MARGARITA”**



**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Las autoras

### ANEXO 8. Árbol de objetivos



**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Las autoras.

**ANEXO 9. Evidencias fotográficas**



Tranporte de banano trasladado hacía la empacadora



Retirado de las fundas y protectores



Desmanado y saneado



Lavado y paso a la pesa

**Fuente:** Finca Agrícola Margarita



Zona de pesado, fumigado, etiquetado y embalado



Estibado y embarque



Encuesta evaluador de calidad



Encuesta evaluador de calidad (chilena)

Fuente: Finca Agrícola Margarita

## **ANEXO 10.** Desarrollo de la propuesta

### **Diseño de la propuesta**

#### **Datos informativos:**

**Tema:** Estructura orgánica y funcional para mejorar la gestión administrativa de la finca Agrícola “Margarita” del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, Año 2020

**Institución ejecutora:** Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión La Maná

**Beneficiarios:** Los beneficiarios del diseño de la estructura orgánica y funcional para mejorar la gestión administrativa de la finca Agrícola Margarita se mencionan a continuación:

- 3 propietarios de la finca Agrícola “Margarita”
- 66 empleados
- Clientes

#### **Ubicación:**

- **Provincia:** Cotopaxi
- **Cantón:** La Maná
- **Parroquia:** El Carmen
- **Sector:** Tres Coronas

#### **Equipo Técnico responsable:**

- **Tutora:** Ing. Mg. Ss. Marilin Vanessa Albarrasin Reinoso. (anexo 1)
- **Investigador:** Julia Brighitt Angueta Rivera. (anexo 2)
- **Investigador:** Joselyn Elizabeth Carvajal Enríquez (anexo 3)

### **Descripción de la propuesta**

La propuesta sobre la estructura orgánica y funcional para mejorar la gestión administrativa de la finca Agrícola “Margarita” del cantón La Maná, surgió como alternativa de solución frente a la problemática detectada a través de la entrevista, efectuada a los tres propietarios,

evidenciando deficiencia en la existentes de manual de funciones, además de no disponer una estructura organizacional y funcional definida.

El análisis FODA reflejó debilidades como la ausencia de la misión, visión, valores, objetivos, políticas, repercutiendo de manera significativa en la orientación del accionar de la agrícola bananera. Además de apreciar que existió duplicidad de funciones, debido que no se ha efectuado la división de tareas de manera adecuada por departamentos en un documento de manera formal.

Por ello la presente propuesta estuvo encaminada al diseño de un modelo funcional conformado por la definición del organigrama con el establecimiento de la misión, visión, políticas, matriz FODA, mapa de procesos. Además del diseño de un manual de funciones para todos los cargos establecidos mediante el formulario de perfil de cargos aplicado a los colaboradores de la finca Agrícola Margarita.

## **Objetivos de la propuesta**

### **Objetivo general**

Diseñar una estructura orgánica y funcional para mejorar la gestión administrativa de la finca Agrícola “Margarita” del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, Año 2020.

### **Objetivos específicos:**

- Establecer un direccionamiento estratégico que oriente el accionar de los colaboradores e incremente su nivel de compromiso en base a la actividad agrícola desarrollada en la finca Agrícola Margarita.
- Desarrollar el mapa de procesos para la identificación de los procesos existentes en la finca agrícola de manera visual, utilizando la información de la entrevista dirigida a los propietarios.
- Diseñar un organigrama estructural y funcional que detalle de manera clara los cargos existentes en la finca agrícola para el mejoramiento del desempeño de los colaboradores.

## Estructura de la propuesta

La propuesta estuvo estructurada en base a un modelo funcional que contempló el planteamiento de un direccionamiento estratégico conformado por el logotipo, slogan, misión, visión, políticas individuales y corporativas, estrategias del marketing mix. También se desarrolló un mapa de procesos a través del cual se describió de manera detallada los procesos efectuados en la finca agrícola; además se propuso un organigrama funcional y el diseño de un manual de funciones para cada uno de los cargos existentes acorde a los datos del formulario de descripción de cargos.

1. Direccionamiento estratégico.....
  - Antecedente.....
  - Logotipo.....
  - Slogan.....
  - Misión .....
  - Visión .....
  - Valores.....
    - Individuales.....
    - Corporativos.....
  - Políticas .....
  - Internas.....
  - Externas.....
  - Marco legal.....
  - Estrategias.....
    - Producto.....
    - Precio.....
    - Plaza.....
    - Promoción.....
  - Objetivos.....
    - Estratégicos.....
    - Tácticos.....
    - Operacionales.....
- 2 Mapa de procesos.....
  - Identificación de requerimientos del cliente y orientación.....
  - Definición de los procesos.....
    - Nivel 1: Procesos estratégicos.....
      - Planificación.....
        - Toma de decisiones.....
        - Planes.....
        - Presupuesto.....
      - Gestión del talento humano.....
        - Selección de personal.....
        - Sistemas de remuneración.....
        - Liderazgo y motivación.....

- Comercialización.....
  - Selección de la exportadora.....
  - Firma del contrato.....
  - Contacto con la exportadora.....
- Control.....
  - De personal.....
  - De ingresos y gastos.....
- Nivel 2: Procesos operativos.....
  - Procesos de siembra.....
    - Preparación del terreno.....
    - Ahoyado.....
    - Siembra de colines.....
  - Procesos operativos de mantenimiento.....
    - Deschante.....
    - Deshoje.....
    - Apuntalado.....
    - Enfunde.....
    - Fertilización.....
  - Procesos operativos de cosecha.....
    - Palanquear.....
    - Arrumar.....
    - Garruchar.....
    - Desmane.....
    - Saneo.....
    - Lavado.....
    - Pesado.....
    - Fumigado.....
    - Etiquetado.....
    - Embalado.....
    - Estibe.....
- Nivel 3: Procesos de staff.....
  - Contabilidad.....
  - Transporte.....
  - Evaluación de calidad.....
  - Asesoría técnica para el manejo del cultivo.....
- Asignación de colores en función de los niveles de procesos.....
- Mapa de procesos de Agrícola Margarita.....
- Análisis del mapa de procesos de Agrícola Margarita.....
- 3. Estructura orgánica y funcional.....
  - Cargos a representar en el organigrama.....
    - Nivel administrativo.....
    - Nivel operativo.....
    - Nivel de staff o asesoría.....
  - Estructuración del esquema visual.....
  - Organigrama funcional para la finca Agrícola Margarita.....
  - Análisis del organigrama.....
  - Manual de funciones.....
  - Área administrativas.....
    - Manual de funciones de gerente.....

- Manual de funciones de administrador.....
- Manual de funciones de secretaria.....
- Área operativa.....
  - Manual de funciones de jefe de campo.....
  - Manual de funciones de deschante.....
  - Manual de funciones de deshoje.....
  - Manual de funciones de apuntalado.....
  - Manual de funciones de enfunde.....
  - Manual de funciones de control de maleza.....
  - Manual de funciones de fertilización.....
  - Manual de funciones calibrador.....
  - Manual de funciones jefe de cuadrilla.....
  - Manual de funciones palanquero.....
  - Manual de funciones arrumador.....
  - Manual de funciones garruchero.....
  - Manual de funciones sacador de protectores.....
  - Manual de funciones saca tallos.....
  - Manual de funciones filtro de calidad.....
  - Manual de funciones desmanador.....
  - Manual de funciones saneador.....
  - Manual de funciones lavador.....
  - Manual de funciones pesador.....
  - Manual de funciones etiquetador.....
  - Manual de funciones fumigador.....
  - Manual de funciones embalador.....
  - Manual de funciones ligador.....
  - Manual de funciones estibador.....
  - Manual de funciones pegador de cajas.....
  - Manual de funciones fondeador de cajas.....
- Área de staff o asesoría.....
  - Manual de funciones evaluador.....
  - Manual de funciones chofer de camión.....
  - Manual de funciones contador.....
  - Manual de funciones técnico de producción.....

## **Direccionamiento estratégico**

### **Antecedente de la finca Agrícola Margarita**

La finca Agrícola Margarita, se encuentra ubicada en el recinto Tres Coronas, perteneciente al cantón La Maná, en el año de 1997 era una finca integral, se decidió sembrar una plantación de banano correspondientes a 13 hectáreas, surgiendo así agrícola bananera Margarita, en ese entonces los pequeños y medianos productores no tenían acceso a información y financiamiento como hoy en día, a pesar de ello, se logró crear un convenio de exportación con la empresa

exportadora “REYBANPAC”. El trabajo organizado y el conocimiento de del proceso productivo ayudaron a que en el año 2004 se adquiriera un reconocimiento por haber obtenido el mayor promedio de calidad de fruta en puerto de la zona. Con esfuerzos fue posible que la empresa creciera y llegue a una extensión de 24 hectáreas a finales del año 2007.

Actualmente la empresa dispone de una empacadora cuyo espacio se divide entre en oficina, la bodega de material, equipos y herramientas, baños, duchas y el área de procesamiento de cajas de banano que es la zona de mayor amplitud, esta infraestructura consiste en columnas fuertemente reforzadas y complementadas con techo de zinc, no posee paredes; cuenta también con una amplia zona de estacionamiento para camiones y contenedores.

### Logotipo e isotipo

Se diseñó un slogan para la Agrícola Margarita considerando su actividad económica se optó por combinar los tonos verde y amarillo; en cuento a la letra el color negro brinda una mejor visualización, para dar a conocer que esta finca se dedica a la producción y comercialización de banano de calidad con fines de exportación a diversos países.



**Figura 21.** Logotipo e isotipo de la Agrícola Margarita  
Elaborado por: Las autoras

### Slogan

El slogan que se propuso estuvo basado en la actividad económica de la finca agrícola, se seleccionó los colores verde y naranja que combinaron a la perfección, acorde a expertos en diseño llama a la atención de las personas.

***Banano de calidad para el mundo***

**Figura 22.** Slogan sugerido  
Elaborado por: Las autoras

## Misión

Somos una empresa agrícola de producción de banano de calidad que cumple con los estándares de calidad y satisface las exigencias de los consumidores nacionales e internacionales, contamos con personal calificado para realizar las actividades asignadas, manteniendo prácticas amigables con el medio ambiente que permiten garantizar equilibrar los fines de rentabilidad y sostenibilidad.



**Figura 23.** Misión sugerida

**Elaborado por:** las autoras

## Visión

Para el año 2025 ser una empresa de producción ampliamente reconocida por proveer banano de calidad al mercado local como internacional garantizando la inocuidad de esta deliciosa fruta.



**Figura 24.** Visión sugerida

**Elaborado por:** las autoras

## Valores

La empresa Agrícola Bananera Margarita en el desempeño de sus actividades de producción y comercialización recurren a la práctica de los siguientes valores:

### Valores Individuales

- **Respeto:** Las relaciones que se mantiene con el personal, los proveedores y exportadores se basan en el respeto.
- **Tolerancia:** Su práctica en la empresa implica el respeto hacia las diferencias que presentan los colaboradores, siendo conscientes que esas diferencias no hacen más que enriquecer la convivencia entre los colaboradores de la finca Agrícola Margarita.
- **Honestidad:** La práctica de este valor permite que siempre se hable con la verdad, que no se oculte información sobre la empresa.

- **Puntualidad:** Es de vital importancia su práctica de parte de todos y cada uno de los colaboradores, cumplirla demuestra respeto al tiempo de los demás y responsabilidad.
- **Responsabilidad:** Se refleja en al cumplir con las obligaciones con el personal, proveedores y las empresas exportadoras al cumplir con los estándares de calidad solicitados.

### **Valores corporativos**

- **Sostenibilidad:** La empresa tiene claro lo importante que es el medio ambiente, por lo tanto, se pone en práctica medidas que permitan disminuir al máximo el impacto negativo sobre los elementos de la naturaleza.
- **Solidaridad:** Por medio de este valor la empresa transmite su interés por las necesidades de todos sus colaboradores.
- **Mejora continua:** Se refleja a través de la búsqueda de nuevas formas de modificar los procesos administrativos y operativo para obtener mejores resultados.
- **Trabajo en equipo:** En la finca Agrícola Margarita se fomenta el trabajo en equipo en todos los procesos que se efectúan a diario.
- **Responsabilidad social:** La práctica de este valor se evidencia claramente en la generación de empleo digno para la colectividad, además del manejo de prácticas de producción.

### **Políticas internas y externas**

A continuación, se detalla las políticas internas y externas para la finca Agrícola Margarita:

#### **Políticas internas**

Las políticas internas establecidas para el adecuado desempeño de sus funciones:

- El horario de ingreso en el día de procesamiento de cajas es de 6:00 am, el horario de ingreso de personal de labores de mantenimiento es 7:00 y salida a las 16:00.
- El tiempo que el personal de labores de mantenimiento tiene para almorzar es de 1 hora, el tiempo que el personal de procesamiento de cajas de banano tiene para almorzar es de 45 minutos.

- Es obligatoria el uso de indumentaria adecuada para puesto de trabajo, misma que es facilitada por la Agrícola Margarita.
- El pago para los trabajadores de campo se realiza quincenalmente los días sábados desde las 13:00 a 17:00. El pago de los trabajadores de procesamiento de cajas se realiza semanalmente los días sábados desde las 13:00 a 17:00.
- Está prohibido ingresar con alimentos al área de empacadora, se prohíbe el ingreso a la empacadora o plantación en estado etílico, o traer alcohol, sustancias estupefacientes.

### **Políticas externas**

Las políticas externas a las cuales debe regirse la finca Agrícola Margarita para el adecuado desempeño de sus funciones son las siguientes:

- El pago a los proveedores de insumos se realiza por medio de transferencias bancarias.
- La firma del contrato de compra venta de las cajas de banano se realiza previa la lectura de todo el contenido del documento y sus cláusulas.
- Las facturas son receptadas por la empresa exportadora únicamente los días viernes de cada semana.
- Se debe confirmar a la exportadora la cantidad de cajas a realizar cada semana con dos días de anticipación al procesamiento o embarque.
- Las declaraciones mensuales del Impuesto a la Renta se realizan máximo hasta el 12 del siguiente mes del año en curso.

### **Marco legal**

A continuación, se detalla los requerimientos legales que la empresa debe cumplir, acorde a la normativa vigente:

#### **Servicio de Rentas Internas**

La finca agrícola Margarita desarrolla su actividad económica bajo el Registro Único de Contribuyente (RUC) 0503924395001, para realizar sus declaraciones de IVA se acoge al

Impuesto Único de Banano dentro de la categoría de pequeño productor y la frecuencia de presentación es semestral, mientras que la declaración del impuesto a la Renta es anualmente.

### **Ministerio de Agricultura y Ganadería**

Para desarrollar la actividad económica de producción y comercialización de banano con fines de exportación se requiere del permiso del Ministerio de Agricultura y Ganadería, mismo que debe ser renovado con cierta periodicidad determinada por la mencionada entidad, la finca Agrícola Margarita posee dicho permiso y el correspondiente código de registro.

### **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**

En la finca Agrícola Margarita se cumple con la obligación de afiliar al personal al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y cancelar con puntualidad el 11.15% que le corresponde aportar.

### **Estrategias**

Se planteó estrategias para el mejoramiento de la Agrícola Margarita en función de los cuatro elementos del marketing mix:

#### **Producto**

En relación a la variable producto se sugiere el cumplimiento de los parámetros de calidad del producto, para tal efecto se detallan las especificaciones de la marca IncarPalm, mismos que deben ser conocidos por todo el personal:



**Figura 25.** Presentación de la caja IncarPalm  
**Fuente:** Pagina web IncarPalm

Las especificaciones que la finca Agrícola Margarita debe cumplir para comercializar cajas de banano con dicha marca son las siguientes:

**Tabla 80. Parámetros**

<b>Parámetros de banano Premium</b>	
Marca	IncarPalm
Edad de corte	Máximo 12 semanas
Largo del dedo	Mínimo 8 pulgadas
Calibración	39 a 46 pulgadas
Peso neto (libras)	43 lb
Gajos por caja	De 14 a 18
Empaque	Al vacío
Plantación	Hojas a la cosecha mínimo 7 hojas.
Cajas por contenedor	1.200 granel/1080 paletizado

**Fuente:** Pagina web IncarPalm

### **Precio**

La estrategia que se consideró más adecuada para aprovechar la variable precio en la finca Agrícola Margarita, fue negociar con la exportadora la firma de un contrato de compraventa de cajas de banano bajo la modalidad 70/30 que implica la comercialización del 70% del producto al precio oficial y el 30% restante al precio de mercado.

De esta manera se garantiza estabilidad en los ingresos, durante los meses de disminución del precio de la caja, con el 30% restante se pretende obtener ventaja durante los meses de incremento del precio.

### **Plaza**

En la finca Agrícola Margarita resultaría conveniente adoptar la distribución o transporte en contenedores, porque representa varias ventajas, primero a nivel económico, porque estos medios de transporte llevan un mayor número de cajas, aspecto que disminuye el costo de transporte unitario.

Desde una perspectiva de calidad dicha estrategias involucra menor manipulación y riesgo de estropeo de la fruta porque son directamente trasladados hacia el barco de carga, en lugar de ser descargadas en el puerto y ser expuestas a otro proceso de carga y estibe.

## Promoción

En la variable promoción se consideró el establecimiento del logo y slogan en la indumentaria del personal (camisetas, gorras), a continuación, se muestra los diseños:



**Figura 26.** Camisetas para la finca Agrícola Margarita  
Elaborado por: Las autoras



**Figura 27.** Gorra para el personal  
Elaborado por: Las autoras

## Objetivos.

### Estratégicos

- Mejorar los procesos administrativos de la finca Agrícola Margarita con la dotación de una estructura orgánico funcional.
- Incrementar el nivel de rentabilidad y utilidad de la finca Agrícola Margarita con la optimización de los procesos de producción de banano.

## Tácticos

- Desarrollar el plan de trabajo y presupuesto para la finca Agrícola Margarita para el establecimiento formal de las actividades.
- Disminuir los costos de producción de las cajas de banano con el establecimiento de un mejor control de los gastos y costos.

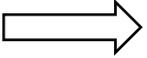
## Operacionales

- Socializar el organigrama y manual de funciones con el personal de la finca Agrícola Margarita.
- Reducir el 10% de fruta de rechazo estableciendo control preventivo durante el procesamiento de cajas de banano.

## Mapa de procesos

El mapa de procesos se elaboró en base a la información obtenida por medio de las entrevistas aplicadas a los propietarios de la finca Agrícola Margarita: Como punto inicial se tomó el esquema del mapa de proceso definido de forma previa en el marco teórico, y se analizó cada una de las partes que lo conforman, y los símbolos que se utilizó:

**Tabla 81. Simbología de mapa de procesos**

Símbolo	Significado
	Muestra secuencia entre procesos
	Indica actividades
	Indica la dirección de los procesos

Fuente: (Abildgaard, 2018)

## Identificación de los requerimientos del cliente y orientación del producto

En primera instancia el mercado al que se orienta el producto de Agrícola Margarita es internacional.

Los principales países a los cuales se exporta el banano producido en esta finca son Alemania y Rusia, sus requerimientos son cajas de banano que cumplan con exigencias de calidad establecida; aquello se colocó en la parte inicial resaltándolo con color amarillo.

### **Definición de los procesos**

Posteriormente se definió los procesos de la finca Agrícola Margarita, clasificándolos en:

#### **Nivel 1: Procesos estratégicos**

Se procedió a identificar los procesos estratégicos, a través de la aplicación de la entrevista a los propietarios, se conoció que en la finca los procesos estratégicos que se efectúan son:

### **Planificación**

Dentro del proceso de planificación se resalta la toma de decisiones, la elaboración de planes y presupuestos.

- **Toma de decisiones:**

La toma de decisiones en la finca Agrícola Margarita corresponde a los niveles directivos: el gerente propietario junto al administrador se ocupa de decidir sobre aspectos económicos y de financiamiento, para tomar decisiones trascendentales sobre la producción se consulta el punto de vista del jefe de campo.

- **Planes:**

En la finca no se establecen planes a mediano ni largo plazo, generalmente se planifican las actividades a desarrollar semanalmente, de modo que sería útil desarrollarlos, porque permitía reducir el nivel de incertidumbre y se enfoca cada una de las acciones en función de los objetivos a alcanzar. Para ello se planteó un formato sencillo de plan de trabajo que pueden utilizar:

Tabla 82. Formato de plan de trabajo

Agrícola Margarita				
Fecha:		Periodo:		
Objetivos	Actividades	Recursos	Responsable	Duración
<b>Elaborado por:</b>			<b>Aprobado por:</b>	

Elaborado por: Las investigadoras

- **Presupuesto:** En la finca Agrícola Margarita se desarrollan ventas del producto semanalmente, al igual que compras conforme se suscitan los requerimientos para la producción, el procedimiento consiste en realizar una lista de los insumos a adquirir, es decir no se desarrollan presupuestos que les permitan determinar por anticipado los costos e ingresos, por tanto, se planteó un formato sencillo de presupuesto que podrían manejar:

Tabla 83. Formato de presupuesto

Presupuesto Agrícola Margarita			
Cantidad	Artículo	Precio Unitario	Valor total
<b>Elaborado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	

Elaborado por: Las investigadoras

### Gestión del talento humano

También está la gestión del talento humano cuyas actividades de mayor prevalencia son: selección de personal, sistemas de remuneración y el liderazgo y motivación del personal.

- **Selección de personal:**

La selección de personal se realiza por medio de recomendaciones de los empleados, esta modalidad de integración de personal es común entre las empresas agrícolas, particularmente en los trabajadores de niveles operativos. Se sugiere solicitar hojas de vida previa la integración del personal a la finca Agrícola Margarita.

- **Sistemas de remuneración:**

La forma de remuneración en la finca se realiza de forma semanal a los trabajadores, por medio de transferencias a los trabajadores permanentes, y en efectivo al personal que labora en el procesamiento de cajas de banano. Se recomienda llevar un registro documental de pagos para evitar cualquier tipo de confusión e inconformidad con los trabajadores.

- **Liderazgo y motivación:**

El liderazgo y motivación acorde a los datos proporcionados en las encuestas al personal constituyen un aspecto positivo dentro de la finca, en vista que el personal siente que su esfuerzo es valorado adecuadamente, sumado al respetuosos y considerado que reciben de parte de los propietarios.

## **Comercialización**

Los procesos de comercialización que comprende la selección de la exportadora, la firma del contrato de compra-venta y mantener contacto con la empresa exportadora para el procesamiento de las cajas de banano.

- **Selección de la exportadora:**

La selección de la exportadora se desarrolla luego de analizar a detalle las condiciones del contrato de compra venta que proponen varias empresas, aquel proceso es efectuado por los tres propietarios de la finca.

- **Firma del contrato:**

La firma del contrato es crucial porque determina sobremanera la generación de ingresos, comprende el siguiente paso para concretar el contrato de compra-venta con la empresa exportadora que representa mejores condiciones, actualmente se mantiene relaciones

comerciales con Dole Fruits una empresa exportadora líder en la comercialización de frutas, con presencia en la mayoría de países alrededor del mundo.

- **Contacto con la exportadora:**

Es importante mantener contacto con empresa exportadora para informarse sobre el material a retirar, los días de procesamiento, puerto de destino de las cajas, hora máxima de llegada del medio de transporte, pagos, etc.

## **Control**

En las funciones de control se contempla al personal, los procesos y de ingresos y gastos.

- **De personal:**

En la finca Agrícola Margarita el control de personal durante las labores de mantenimiento es realizado de forma visual por el Jefe de campo, mientras que las actividades del embarque son verificadas por el jefe de campo y por el evaluador. Ambos controles actualmente carecen de registros documentales, de modo que la información es transmitida verbalmente, con la existencia de un organigrama y manual de funciones se facilitan esta función.

- **De ingresos y gastos:**

El control de los ingresos y gastos es realizado por el gerente y el administrador, lo realizan de forma manual en registros, que se presentan a manera de informe y se sustenta en facturas de compras, ventas y comprobantes de retención.

## **Nivel 2: Procesos operativos**

En el nivel dos correspondiente a procesos operativos: en Agrícola Margarita se efectúan:

### **Procesos de siembra**

El proceso de siembra se ubica selección del terreno, preparación del terreno, ahoyado y siembra de colines, es importante mencionar que tales actividades únicamente se desarrollan para establecer el cultivo.

- **Preparación del terreno:**

En este proceso se desarrollan labores de limpieza del terreno, en el caso particular de la finca también se efectuó una desinfección del suelo con cal, además esta sustancia permite mejorar las características físico químicas del suelo.

- **Ahoyado del suelo:**

El ahoyado de suelo en esta finca se realiza con la ayuda de una pala metálica, con esta herramienta se realiza un agujero de aproximadamente 40 cm a 60 cm, aquello depende del tamaño de los colines a sembrar.

- **Siembra de colines:**

En esta actividad el operario coloca uno a uno los colines en los agujeros, posteriormente son ubicados en el centro y cubiertos con la tierra asegurándose que quede firme.

### **Procesos operativos de mantenimiento**

El proceso de mantenimiento contempla las actividades de deschante, deshoje, apuntalado, enfunde y fertilización, a continuación, se describe en qué consiste cada una de las actividades:

- **Deschante:**

En la labor de deschante el trabajador requiere de un machete afilado para retirar los chantes, que son las capas de tallo que están viejas, de igual forma los tallos que hayan perdido humedad deben ser cortados a una altura razonable.

- **Deshoje:**

En la finca Agrícola Margarita el deshoje se realiza con una palanca en cuya punta se asegura un podón afilado para cortar las hojas de plantas de banano que tengan sigatoka o simplemente presenten signos visibles de envejecimiento.

- **Apuntalado:**

La labor de apuntalado se desarrolla con cañas, y en algunos casos con zunchos plásticos,

el operario se encarga de recorrer la plantación identificando las plantas que requieran de apuntalamiento, mismo que consiste en colocar la caña como soporte.

- **Enfunde:**

En la finca Agrícola Margarita el enfunde es realizado con una escalera metálica utilizada por el trabajador para llegar hacia la flor de banano y cubrirla con fundas de polietileno previamente tratadas con alguna sustancia pesticida, para asegurar la funda se utilizan cintas de colores que simbolizan la edad del banano.

- **Fertilización:**

La fertilización es efectuada con urea, muriato o algún otro componente de acuerdo al plan de fertilización definido en función de los requerimientos del suelo, en la finca Agrícola Margarita el procedimiento consiste en trasladar los sacos de fertilizante a aplicar en la plantación, dividirlo en baldes y aplicar las dosis indicadas en cada planta de banano.

### **Procesos operativos de cosecha**

En los procesos operativos se identificó aquellos que pertenecen a la cosecha, estos son:

- **Palanquear:**

Esta actividad es efectuada durante la cosecha, se requiere de una palanca con un afilado podón para cortar el tallo de la planta de banano, dejando el racimo a una distancia de 1.50 o 1.70 del suelo para que pueda ser cargado por el correspondiente arrumador.

- **Arrumar:**

La labor de arrumar es desarrollada por varios trabajadores que se turnan para cargar los racimos de banano con una cuna, cuya herramienta se coloca sobre sus hombros y sobre esta se ubica el racimo, de esta forma lo trasladan desde la plantación bananera hasta las líneas funiculares.

- **Garruchar:**

El proceso de garruchar en la finca Agrícola consiste en asegurar el racimo de banano en las líneas funiculares por medio de garruchas separadas por extensiones metálicas, en

grupos de 15 o 20 racimos el trabajador traslada el banano a la empacadora.

- **Desmane:**

Una vez que el banano está en la empacadora se retiran las fundas y protectores, en la finca Agrícola Margarita la zona de desmane tiene capacidad para receptor al mismo tiempo 8 racimos, entonces el operario utilizando un curvo o una cuchareta metálica afilada corta y separa uno a uno los gajos del tallo y los coloca en la tina da saneo.

- **Saneo:**

El saneo consiste en identificar los dedos que tengan imperfecciones, dividir los gajos con curvos transformándolos en clúster de 4 hasta 8 dedos, realizarles la corona que se trata de cortar los residuos sobrantes dejando una superficie plana en cada clúster.

- **Lavado:**

El operario que desarrolla la labor de lavado debe revisar que el clúster no tenga ninguna imperfección, de presentarse alguna da aviso al saneador para que proceda a sacar el dedo, si el clúster entero no está en buenas condiciones debe ser colocado en las correspondientes bandejas de rechazo que en la finca Agrícola Margarita se encuentran colocados en la parte superior de la tina de desmane. Asimismo, los clústeres son lavados uno a uno y trasladados a la tina de pesado, para desarrollar esta actividad se dispone de trapos, pinceles y jabón o detergente.

- **Pesado:**

En la actividad de pesado el trabajador se encarga de colocar entre 17 y 20 clúster en las respectivas bandejas y cerciorarse que tengan el peso de 43 libras, en este caso el operario tiene como herramientas la balanza y las bandejas, es importante señalar que esta labor requiere de rapidez, en la finca Agrícola Margarita se dispone de un operario que efectúa dicha labor sin la ayuda de otro operario.

- **Fumigado:**

En la finca Agrícola Margarita la labor de fumigación el trabajador tiene como herramienta principal la bomba con la boquilla de aspersión para esparcir el líquido sobre las coronas de

todos los clústeres pesados, lo idóneo es mantener la boquilla a una distancia de 70 cm sobre la fruta y realizar tres pasadas sobre cada bandeja.

- **Etiquetado:**

El etiquetado se realiza posterior a la fumigación, se emplean las etiquetas que corresponden a cada marca, se colocan entre dos y una etiqueta en cada clúster pesado dependiendo del número de dedos.

- **Embalado:**

En la finca Agrícola Margarita el embalado requiere de un radio de polietileno reforzado, mismo que se coloca en las paredes de las cajas, se arman cuatro filas tomando como base los clústeres pequeños y planos, en la tercera fila se ubican los clústeres con formación curvada y en la cuarta se colocan clústeres medianos y grandes que den una excelente presentación de la caja de banano.

- **Estibe:**

El operario que realiza el estibe realiza la movilización de cajas de banano hacia los camiones o contenedores, los ordena en columnas cuya cantidad tiene relación directa con el número total de cajas a procesar durante el embarque.

### **Nivel 3: Procesos staff**

Los procesos de staff que son efectuados en la Agrícola Margarita contemplan:

- **Contabilidad:**

La contratación de servicios de contabilidad, cuyo profesional debe desarrollar las declaraciones de impuestos y elaboración de balances financieros, para tal efecto se proporcionan las correspondientes facturas de compras y ventas.

- **Transporte:**

Semanalmente se contrata los servicios de transporte para la movilización de las cajas de banano desde la empacadora hacia el puerto de Guayaquil o Machala.

- **Evaluación de calidad:**

Para el aseguramiento de la calidad de las cajas de banano se contrata los servicios de un evaluador, por medio de una empresa verificadora certificada, la finca contrata los servicios de la Trust Control International.

- **Asesoría técnica para el manejo del cultivo:**

Es indispensable para la empresa contar con el servicio de asesoría técnica para el manejo del cultivo, principalmente para el desarrollo del plan de fertilización para la bananera.

### Asignación de colores en función de los niveles de procesos

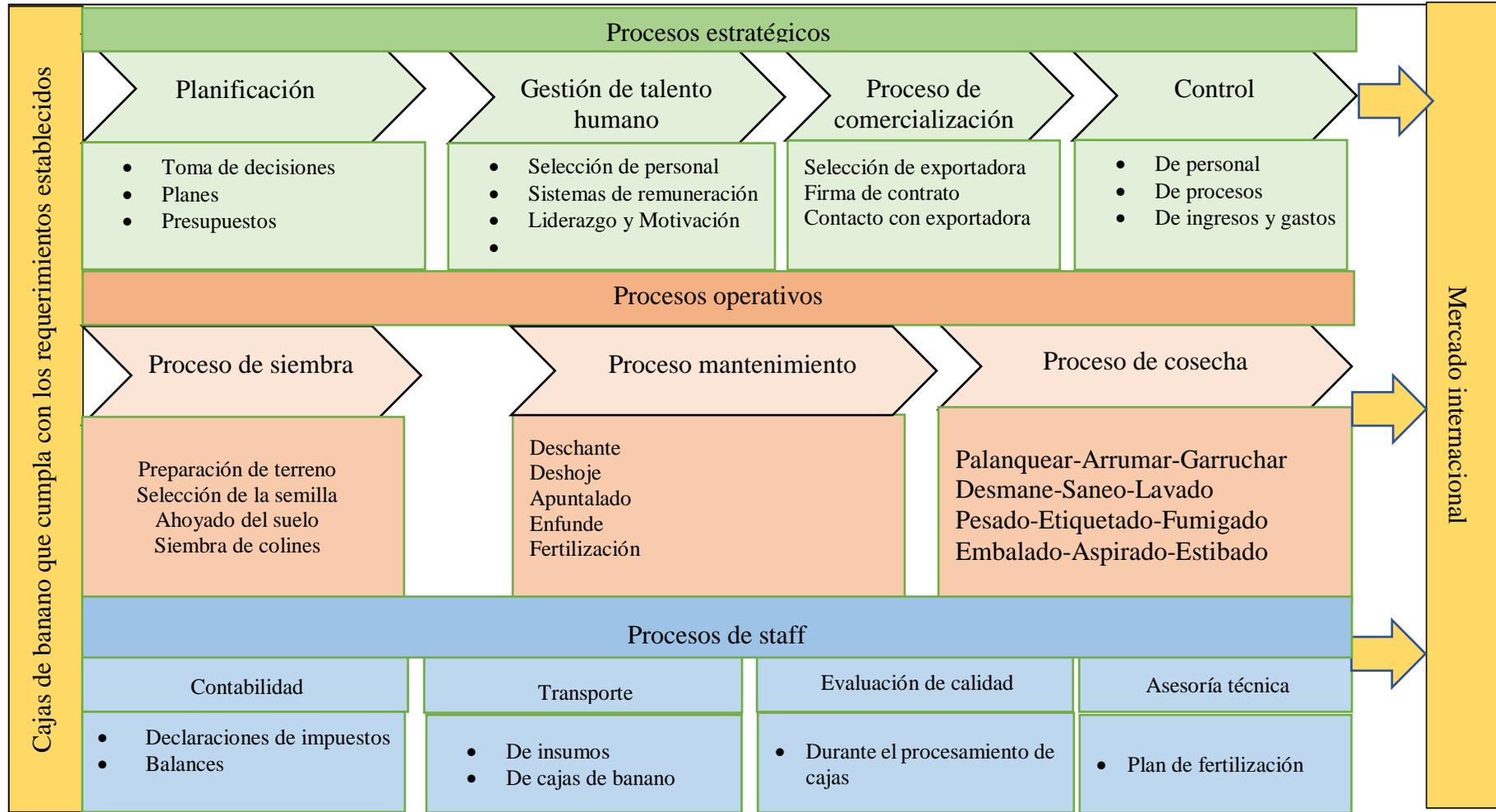
Con el propósito de proporcionar un nivel de visualización y definición de los procesos se estableció colores a cada uno de los grupos de procesos, tal como se muestra a continuación:

**Tabla 84** *Simbología de mapa de procesos*

Color	Proceso
	Se refiere a los procesos y actividades estratégicas
	Se refiere a los procesos y actividades operativas
	Se refiere a los procesos y actividades de staff o asesoría.

**Fuente:** (Abildgaard, 2018)

## Mapa de procesos de Agrícola Margarita



**Figura 28.** Mapa de procesos  
 Elaborado por: Las autoras

### **Análisis del mapa de procesos**

A través del mapa de procesos desarrollado se pudo evidenciar que la finca Agrícola Margarita para el desarrollo de su actividad económica de producción y comercialización de cajas de banano a mercados internacionales, requiere de la ejecución de procesos estratégicos dentro de los cuales está la planificación, gestión del talento humano, proceso de comercialización y control. En los procesos operativos están aquellos que se requieren para la siembra cuyas actividades son efectuadas solamente para la implementación del cultivo, por el contrario, los procesos de mantenimiento son realizados con regularidad y también están los procesos inherentes a la cosecha o procesamiento de cajas de banano que se lleva a cabo cada semana.

Adicional a ello la empresa contrata servicios especializados de contabilidad, transporte, evaluación de calidad y asesoría técnica para el manejo de cultivo específicamente para la elaboración del plan de fertilización basado en los requerimientos de la plantación bananera, dichos procesos forman parte de los procesos de staff; en conjunto todas estas actividades forman parte de la cadena de valor de la empresa y permiten que funcione adecuadamente.

### **Organigrama funcional sugerido para la finca Agrícola Margarita:**

El organigrama planteado se desarrolló en base a una perspectiva funcional porque se adhiere de forma más cercana a las necesidades de la empresa al permitir agrupar varios cargos considerando el principio de la especialización dentro del área operativa, este es el caso de los dos grupos de procesos de mantenimiento y cosecha, dentro de este último fue necesario agrupar nuevamente los cargos para tener un mejor entendimiento de las actividades que competen a cada uno, de este modo se pudo visualizar los cargos correspondiente al campo, de tina y de embalaje. La elaboración del organigrama para la finca se desarrolló tomando la información de las entrevistas y encuestas, a través del mapa de procesos se identificó los procesos y actividades primordiales que se realizan para satisfacer al mercado objetivo.

### **Cargos a representar en el organigrama**

Primero se identificó todos los cargos existentes, que en total suman 33, a continuación, se muestra cada uno con sus correspondientes códigos:

**Tabla 85.** *Cargos existentes en Agrícola Margarita*

<b>Código</b>	<b>Puestos</b>
AD1	Gerente
AD2	Administrador
AD3	Secretaria
OP1	Jefe de campo
OP2	Deschantador
OP3	Deshojador
OP4	Apuntalador
OP5	Enfundador
OP6	Control de maleza
OP7	Fertilizador
OP8	Calibrador
OP9	Jefe de cuadrilla
OP10	Palanquero
OP11	Arrumador
OP12	Garruchero
OP13	Sacador de protectores
OP14	Saca tallos
OP15	Filtro de calidad
OP16	Desmanador
OP17	Saneador
OP18	Lavador
OP19	Pesador
OP20	Etiquetador
OP21	Fumigador
OP22	Embalador
OP23	Ligador
OP24	Estibador
OP25	Pegador de cajas
OP26	Fondeador de cajas
ST1	Evaluador
ST2	Chofer de camión
ST3	Contador
ST4	Asesor técnico de producción

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal

**Al nivel 1: administrativos**

- Gerente
- Administrador
- Secretaria

**Al nivel 2: operativo**

- Jefe de campo
- Deschantador
- Deshojador
- Apuntalador
- Enfundador
- Control de maleza
- Fertilizador
- Calibrador
- Jefe de cuadrilla
- Palanquero
- Arrumador
- Garruchero
- Sacador de protectores
- Saca tallos
- Filtro de calidad
- Desmanador
- Saneador
- Lavador
- Pesador
- Etiquetador
- Fumigador
- Embalador
- Ligador
- Estibador
- Pegador de cajas
- Fondeador de cajas

**Al nivel de staff o asesoría: externos**

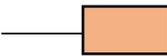
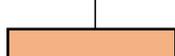
- Evaluador
- Chofer de camión
- Contador
- Asesor técnico de producción

**Estructuración del esquema visual:**

En base a la información recopilada por medio de la entrevista a los propietarios y las encuestas

al personal se desarrolló el organigrama funcional de la finca agrícola Margarita, se consideró el uso de la siguiente simbología:

**Tabla 86.** *Simbología para elaboración del organigrama*

Figura	Significado
	Líneas sólidas: indican autoridad formal
	Relación de apoyo o de asesoría: Línea llena sin interrupciones, trazo suave, forma perpendicular
	Relación de especialización
	Representa una unidad organizativa
	Representa unidad con mando
	Representa unidad subordinada y con mando

**Fuente:** (Abildgaard, 2018)

Con toda la información y el formato a disposición de las investigadoras se procedió a desarrollar el organigrama para finca Agrícola Margarita, tal como se muestra en la siguiente figura.

## Organigrama funcional

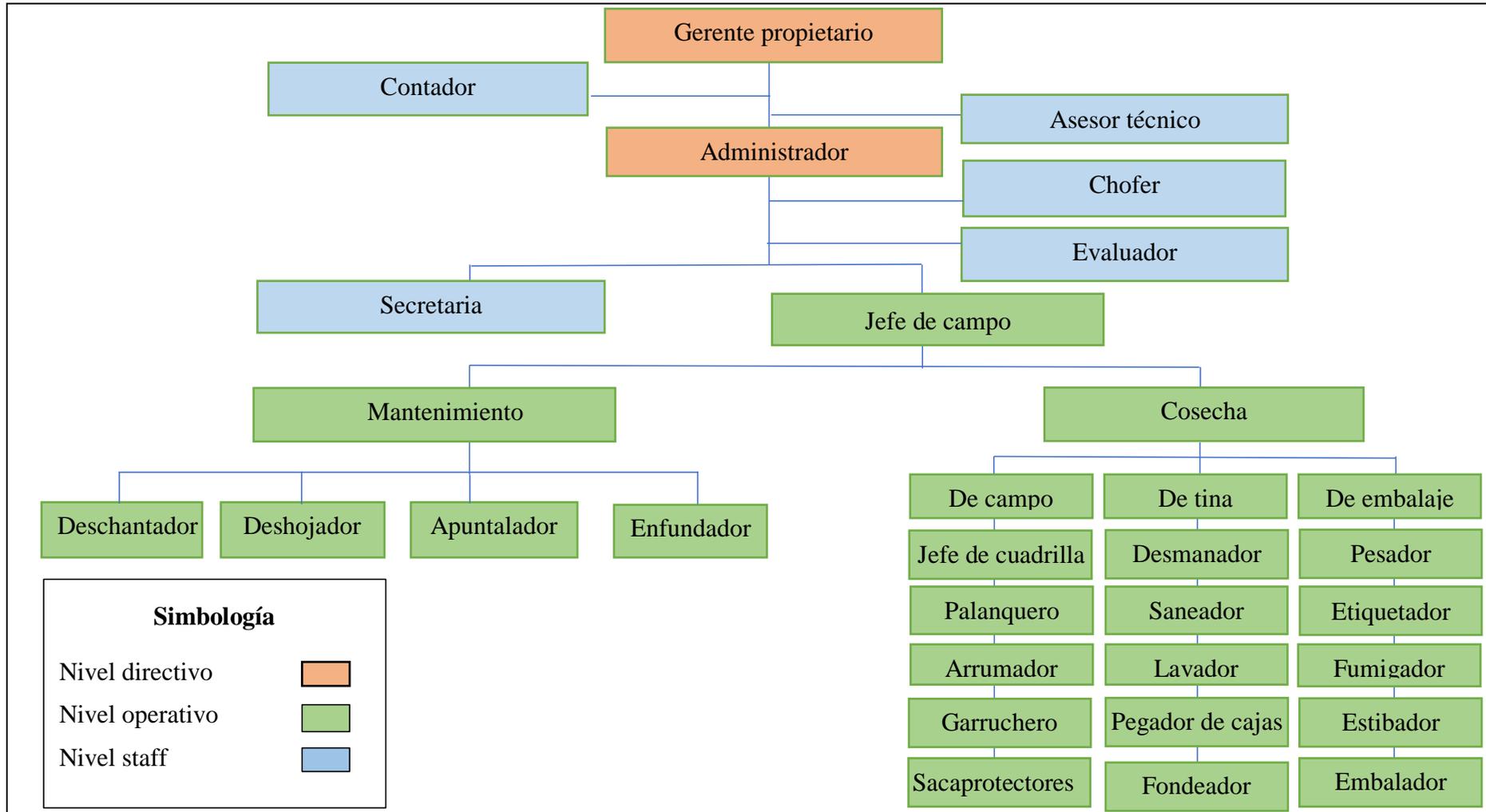


Figura 29. Organigrama funcional sugerido

Elaborado por: Las autoras

**Análisis del organigrama:**

El organigrama sugerido por las investigadoras para la finca Agrícola Margarita, de acuerdo a su disposición gráfica se enmarcó como vertical, por su finalidad es formal, según su contenido es funcional.

Para tener una mejor visualización se estableció colores para cada uno de los niveles en que se encuentran ubicados los cargos, al nivel directivo o estratégico le corresponde el tono naranja, al nivel operativo el verde y el nivel de staff o asesoría se encuentra representado por el azul, dicha simbología se ubicó en la parte inferior izquierda de la figura del organigrama.

En la parte superior que corresponde al nivel 1, se ubicó al gerente propietario de la empresa, se desprende hacia abajo una línea sólida que autoridad formal sobre los demás cargos administrativos y operativos.

El siguiente cargo dentro del organigrama es el de administrador, desprendiéndose de este una línea de autoridad formal sobre el cargo de secretaria que representa una unidad subordinada y sin mando.

Del cargo de jefe de campo, se pudo observar la existencia de una relación de especialización mediante el trazo de sus líneas, por tanto, se ubicó líneas formales que se orientan a los procesos de mantenimiento dentro del cual se destacan los cargos de deschantador, deshojador, apuntalador y enfundador.

La otra línea de especialización se refirió al procesamiento o cosecha donde se clasificó a los operarios en tres grupos: de campo donde se contempló los cargos de palanquero, arrumador y garruchero, en el grupo de tina: se engloban los cargos de desmanador, saneador y lavador, y por último estuvieron los de empaque o embalaje donde se ubicó los cargos de pesador, etiquetador, fumigador, estibador y embalador.

Se estableció 4 líneas de staff: la primera correspondió al contador que se desprende de la línea de mando de la gerencia, del mismo modo el cargo de asesoría técnica; por su parte los cargos de chofer y evaluación presentaron poseen como líneas de staff que surgen del cargo de administrador.

## Elaboración del manual de funciones

### Área administrativa

En el manual de funciones se especificó las funciones a cumplir por el gerente, para ello se especificó el cargo, área, modalidad, objetivo del puesto y su respectivo código AD1 (Administrativo 1).

**Tabla 87. Manual de funciones de gerente**

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: AD1</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Gerente		
<b>Área:</b>	Administrativo		
<b>Modalidad:</b>	Permanente		
<b>Objetivo del puesto:</b>			
Planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar la correcta aplicación de la finca, procurando el buen funcionamiento y rentabilidad de la Agrícola Margarita			
<b>Actividades primarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar legalmente a la Agrícola</li> <li>• Desarrollar el proceso administrativo</li> <li>• Supervisa las actividades realizadas en la Agrícola</li> <li>• Autorizar todo pago que se efectúa al personal e insumos.</li> <li>• Realizar los pedidos de insumos requeridos para la producción.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de las políticas establecidas.</li> <li>• Autorizar la contratación de personal.</li> </ul>		<b>Actividades secundarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de las metas en la finca agrícola.</li> <li>• Efectúa actividades para lograr un ambiente de trabajo armonioso.</li> <li>• Seguimiento al nivel de producción de la Agrícola.</li> <li>• Organizar talleres de capacitación para el personal.</li> <li>• Coordinar reuniones con el personal.</li> <li>• Analizar opciones de financiamiento para posibles mejoras de la finca.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Título de tercer nivel Ingeniería en Administración de empresas agropecuarias	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso administrativo</li> <li>• Contabilidad de costos</li> </ul> Proceso de producción de banano	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 2 años en labores afines.	
<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Manual de funciones Administrador

Las funciones a cumplir por el Administrador se detallan, es necesario especificar que el código AD2 hace énfasis que el cargo pertenece a un nivel (Administrativo 2).

**Tabla 88.** *Manual de funciones de administrador*

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: AD2</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Administrador		
<b>Área:</b>	Administrativo		
<b>Modalidad:</b>	Permanente		
<b>Objetivo del puesto:</b> Planificar y supervisar las actividades administrativas en coordinación con el gerente y equipo de colaboradores.			
<b>Actividades primarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de actividades a desarrollar en la semana</li> <li>• Comercialización de las cajas de banano.</li> <li>• Supervisar y controlar el desarrollo de actividades.</li> <li>• Registro de ingresos y gastos de la Agrícola Bananera Margarita</li> <li>• Realizar la lista de materiales a comprar</li> <li>• Planificación del procesamiento de cajas de banano.</li> <li>• Pago de sueldos al personal.</li> <li>• Realizar los pedidos semanales de cajas a las exportadoras.</li> <li>• Realizar un informe de actividades y presentarlo al gerente.</li> <li>• Desarrollar un informe de los ingresos y egresos semanales y presentarlo al gerente.</li> </ul>		<b>Actividades secundarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de servicios de transporte de personal.</li> <li>• Contratación de servicio de comida para el personal de embarque.</li> <li>• Buscar proveedores que permitan reducir los costos de producción</li> <li>• Conseguir cajas para la venta de fruta rechazada.</li> <li>• Realizar el cobro de las cajas de rechazo.</li> <li>• Negociar la venta de material plástico utilizado.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Título de tercer nivel: Ingeniería en Administración de empresas agropecuarias	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso administrativo</li> <li>• Contabilidad de costos</li> <li>• Proceso de producción de banano</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 2 años en labores afines.	
<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Manual de funciones Secretaria

En la siguiente tabla se especifican las funciones a cumplir por la secretaria, fue necesario especificar que el código AD3 hace énfasis que el cargo pertenece a un nivel administrativo y en secuencia numérica corresponde al cargo 3.

**Tabla 89.** *Manual de funciones de secretaria*

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: AD3</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Secretaria		
<b>Área:</b>	Administrativo		
<b>Modalidad:</b>	Permanente		
<b>Objetivo del puesto:</b>			
Proporcionar soporte al gerente y administrador en las tareas designadas con responsabilidad prontitud.			
<b>Actividades primarias</b>		<b>Actividades secundarias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de nóminas de pagos a personal.</li> <li>• Mantener en orden los documentos de actividad económica de la Agrícola Margarita.</li> <li>• Llevar un registro de ingresos y gastos que se generan a diario.</li> <li>• Enviar las facturas para el pago de la exportadora realice el pago de cajas.</li> <li>• Llevar un registro documental y digital del número de cajas que se procesan.</li> <li>• Recopilar y ordenar los documentos correspondientes a la finca.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar oficios dirigidos a las exportadoras, proveedores u otras empresas con las que mantenga vinculo la finca.</li> <li>• Solicitar cotizaciones de insumos para la producción.</li> <li>• Gestionar el permiso de bomberos previa autorización del gerente.</li> <li>• Actualizar el inventario de herramientas y equipos de la finca.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Técnico o tecnólogo en secretariado	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en Secretariado, Administración y/o afines.</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año en labores afines.	
Revisado por:		Aprobado por:	

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Área operativa

Dentro del área operativa o de producción se encuentra el cargo de jefe de campo cuyo código es OP1 que indica que se trata del cargo 1 de dicha área:

**Tabla 90.** Manual de funciones de jefe de campo

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: OP1</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Jefe de campo		
<b>Área:</b>	Operativa		
<b>Modalidad:</b>	Permanente		
<b>Objetivo del puesto:</b> Dirigir y coordinar al personal en la realización de las labores que se deben efectuar en el cultivo de banano.			
<b>Actividades primarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar las actividades de mantenimiento a desarrollarse en la semana.</li> <li>Coordinar al personal que debe realizar las actividades.</li> <li>Controlar el cumplimiento de las actividades pertinente a labores de campo.</li> <li>Analizar la efectividad de los procesos de producción para establecer mejoras.</li> <li>Coordinar con el asesor técnico la forma de realizar la fertilización.</li> <li>Informar qué materiales e insumos se requieren para las actividades.</li> </ul>		<b>Actividades secundarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dar aviso al administrador sobre incumplimiento de políticas de parte del personal.</li> <li>Sugerir mejoras en los procesos de producción de campo.</li> <li>Revisión de estado de las herramientas que ocupa el personal a su cargo.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Técnico o Ingeniero Agrónomo	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento sobre el proceso de productivo de banano</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año en labores afines.	
<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Manual de funciones deschantador

Las funciones a cumplir por el cargo operativo de mantenimiento de deschante se detallan a continuación. El código OP2 especifica que pertenece al nivel operativo y es el cargo 2 de este grupo.

**Tabla 91.** *Manual de funciones deschantador*

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: OP2</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Deschantador		
<b>Área:</b>	Operativa		
<b>Modalidad:</b>	Permanente		
<b>Objetivo del puesto:</b>			
Mantener la plantación limpia de chantes desgastados, evitando la proliferación de hongos o bacterias.			
<b>Actividades primarias</b>		<b>Actividades secundarias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar el deschante conforme a la muestra señalada.</li> <li>• Despejar el área circundante a la planta en un radio de 0,75 cm, es decir hacer una corona que facilite agrega el fertilizante.</li> <li>• Cortar los tallos viejos a una altura razonable.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afilar el machete antes y durante la jornada de trabajo.</li> <li>• Cuidar las herramientas que le son entregadas para el trabajo</li> <li>• Cumplir con el horario de trabajo establecido.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Primaria o bachiller	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre el proceso de deschante del banano</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año en labores afines.	
<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Manual de funciones deshojador

Las funciones a cumplir por el cargo operativo de mantenimiento de deshoje se detallan a continuación. El código OP3 especifica que pertenece al nivel operativo y se trata del cargo 3.

**Tabla 92.** Manual de funciones de deshojador

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: OP3</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Deshojador		
<b>Área:</b>	Operativa		
<b>Modalidad:</b>	Permanente		
<b>Objetivo del puesto:</b>			
Efectuar el proceso de deshoje de manera adecuada, evitando la quema de hojas y la proliferación de los efectos de la sigatoka en el cultivo de banano.			
<b>Actividades primarias</b>		<b>Actividades secundarias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar cirugías en las hojas que requieran para retirar las partes amarillas y quemadas por la sigatoka.</li> <li>Cortar las hojas viejas sin dejar partes sobrantes en la planta.</li> <li>Retirar las hojas de la planta de banano.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Afilarse el podón antes y durante la jornada de trabajo.</li> <li>Utilizar la debida indumentaria para desarrollar el trabajo.</li> <li>Cuidar las herramientas que le son entregadas para el trabajo.</li> <li>Cumplir con el horario de trabajo establecido.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Primaria o bachiller	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento sobre el proceso de deshoje del banano</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año en labores afines.	
<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Manual de funciones Apuntalador

Las funciones a cumplir por el cargo operativo de mantenimiento de apuntalado de las plantas de banano se detallan a continuación. El código OP4 especifica que pertenece al nivel operativo y se trata del cargo 4 de este grupo.

**Tabla 93.** Manual de funciones de apuntalador

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: OP4</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Apuntalador		
<b>Área:</b>	Operativa		
<b>Modalidad:</b>	Permanente		
<b>Objetivo del puesto:</b>			
Evitar que las plantas se desplomen o viren por el peso de la fruta o acción del viento.			
<b>Actividades primarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las plantas que tengan necesidad de ser apuntaladas.</li> <li>• Colocar los zunchos o cañas de apoyo para sostener la planta de banano.</li> <li>• Asegurarse que la dirección en que se colocó el zuncho o caña sea la correcta.</li> <li>• Mantener monitoreo constante de la necesidad de apuntalamiento.</li> </ul>		<b>Actividades secundarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener en orden los materiales de trabajo</li> <li>• Retirar los zunchos que ya estén en capacidad de uso.</li> <li>• Utilizar la debida indumentaria para desarrollar el trabajo.</li> <li>• Cuidar las herramientas que le son entregadas para el trabajo.</li> <li>• Cumplir con el horario de trabajo establecido.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Primaria o bachiller	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre el proceso de apuntalado del banano</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año en labores afines.	
<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>		

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Manual de funciones Enfundador

Las funciones a cumplir por el cargo operativo de mantenimiento de enfunde los racimos de banano se detallan a continuación. El código OP5 especifica que el cargo pertenece al nivel operativo y se trata del cargo 5.

**Tabla 94.** *Manual de funciones de enfundador*

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: OP5</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Enfundador		
<b>Área:</b>	Operativa		
<b>Modalidad:</b>	Permanente		
<b>Objetivo del puesto:</b>			
Colocar fundas de polietileno para que la fruta esté limpia de imperfecciones y el micro ambiente adecuado para su desarrollo.			
<b>Actividades primarias</b>		<b>Actividades secundarias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfundar a la flor (bellota) del banano fundas de polietileno.</li> <li>• Colocar la respectiva cinta a la flor para identificar la edad del banano.</li> <li>• Amarrar un corbatín previamente tratado con nematicidas.</li> <li>• Colocar los protectores a los gajos de banano.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de la escalera utilizada para el enfunde.</li> <li>• Realizar las respectivas anotaciones de cantidad de fundas colocadas al culminar la semana.</li> <li>• Atar las fundas en forma de lazo para facilitar la colocación de fundas.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Primaria o bachiller	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre el proceso de enfunde del banano</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año en labores afines.	
Revisado por:		Aprobado por:	

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Manual de funciones control de maleza

Las funciones a cumplir por el cargo operativo de mantenimiento del control de maleza en el proceso de cultivo de banano se detallan a continuación. El código OP5 especifica que el cargo pertenece al nivel operativo y se trata del cargo 5 de este grupo.

**Tabla 95.** Manual de funciones control de maleza

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: OP6</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Controlador de maleza		
<b>Área:</b>	Operativa		
<b>Modalidad:</b>	Permanente		
<b>Objetivo del puesto:</b>			
Realizar la correspondiente limpieza de maleza en la plantación bananera, empleado una rozadora o motoguadaña.			
<b>Actividades primarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener y realizar las respectivas tareas de mantenimiento de los equipos empleado para el proceso de limpieza de la maleza.</li> <li>• Procurar que la plantación se mantenga libre de todo tipo de maleza, impidiendo que la misma afecte el normal crecimiento de la planta.</li> </ul>		<b>Actividades secundarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener en orden los materiales de trabajo</li> <li>• Utilizar la debida indumentaria para desarrollar el trabajo.</li> <li>• Cumplir con el horario de trabajo establecido.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Primaria o bachiller	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre el proceso de control de maleza del banano</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año en labores afines.	
Revisado por:		Aprobado por:	

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Manual de funciones Fertilizador

Las funciones a cumplir por el cargo operativo de fertilización del cultivo de banano se detallan a continuación. El código OP7 especifica que el cargo pertenece al nivel operativo y se trata del cargo 7.

**Tabla 96** Manual de funciones Fertilizador

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: OP7</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Fertilizador		
<b>Área:</b>	Operativa		
<b>Modalidad:</b>	Permanente		
<b>Objetivo del puesto:</b>			
Llevar a cabo el proceso de abonado a todas las plantas de banano en función de las dosis previamente establecidas, basándose en los planes de fertilización.			
<b>Actividades primarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar con el administrador sobre la frecuencia de aplicación, dosis de los fertilizantes.</li> <li>• Ayudar en el proceso de desembarque de los fertilizantes.</li> <li>• Mantener limpia y ordenado la zona de la bodega destinada a este efecto.</li> </ul>		<b>Actividades secundarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidar del buen uso de las cantidades de fertilizantes entregadas.</li> <li>• Mantener en orden los materiales de trabajo</li> <li>• Utilizar la debida indumentaria para desarrollar el trabajo.</li> <li>• Cuidar del adecuado tratamiento de los desechos generados en el proceso de fertilización, evitando contaminar fuente de agua o el medio ambiente.</li> <li>• Cumplir con el horario de trabajo establecido.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Primaria o bachiller	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre el proceso de fertilización del banano</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año en labores afines.	
Revisado por:		Aprobado por:	

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Manual de funciones Calibrador

Las funciones a cumplir por el cargo operativo de calibrador de los racimos de banano previo a su cosecha se detallan a continuación. El código OP8 especifica que el cargo pertenece al área operativo y en secuencia numérica corresponde al cargo 8:

**Tabla 97.** *Manual de funciones calibrador*

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: OP8</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Calibrador		
<b>Área:</b>	Operativa		
<b>Modalidad:</b>	Permanente		
<b>Objetivo del puesto:</b>			
Identificar los racimos que están en estado óptimo para el corte, utilizando un instrumento conocido como calibrador, y colocando una cinta distintiva para que sea reconocida por el palanquero.			
<b>Actividades primarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos días previos al proceso de embarque procederá a realizar el calibrado del racimo.</li> <li>• Reportar los resultados al administrador, para efectuar el pedido de cajas correspondientes.</li> </ul>		<b>Actividades secundarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deberá procura que el calibrado se encuentre en buen estado para no afecta la calidad de la fruta o que el proceso de calibrado sea poco adecuado.</li> <li>• Mantener en orden los materiales de trabajo</li> <li>• Utilizar la debida indumentaria para desarrollar el trabajo.</li> <li>• Cumplir con el horario de trabajo establecido.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Primaria o bachiller	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del grado óptimo de calibrado idóneo según la marca a procesar.</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año en labores afines.	
Revisado por:		Aprobado por:	

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Manual de funciones Jefe de cuadrilla

Las funciones a cumplir por la persona que ocupe el cargo operativo de Jefe de cuadrilla se detallan a continuación. El código OP9 especifica que el cargo pertenece al área operativa y en secuencia numérica corresponde al cargo 9:

**Tabla 98.** Manual de funciones de jefe de cuadrilla

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: OP9</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Jefe de cuadrilla		
<b>Área:</b>	Operativa		
<b>Modalidad:</b>	Ocasional		
<b>Objetivo del puesto:</b> Controlar el cumplimiento de las actividades que debe realizar el personal de campo durante el procesamiento de cajas de banano			
<b>Actividades primarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir el personal de campo para el procesamiento de cajas de banano.</li> <li>• Verificar que el personal de campo efectúe las actividades de forma satisfactoria.</li> <li>• Controlar el horario de ingreso del personal de campo durante el procesamiento de cajas de banano.</li> </ul>		<b>Actividades secundarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener en condiciones óptimas las herramientas utilizadas por el personal de campo durante el procesamiento de cajas de banano.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Primaria o bachiller	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los procesos que se realizan en el campo durante el procesamiento de cajas de banano.</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año en labores afines.	
Revisado por:		Aprobado por:	

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Manual de funciones palanquero

Las funciones a cumplir por la persona que ocupe el cargo operativo de palanquero se detallan a continuación. El código OP10 especifica que el cargo pertenece al área operativa y en secuencia numérica corresponde al cargo 10:

**Tabla 99.** *Manual de funciones del palanquero*

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: OP10</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Palanquero		
<b>Área:</b>	Operativa		
<b>Modalidad:</b>	Ocasional		
<b>Objetivo del puesto:</b> Cortar los tallos de banano que han sido previamente seleccionados en función del grado de calibración.			
<b>Actividades primarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los tallos de banano que ha sido previamente calibrados.</li> <li>• Recorrer toda la plantación.</li> <li>• Retirar la cinta de señalización de la planta a cosechar.</li> <li>• Retirar el respectivo puntal de las plantas de banano.</li> <li>• Cortar las hojas de las plantas que van a ser cosechadas</li> </ul>		<b>Actividades secundarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar el corte de los tallos de banano evitando que la fruta se estropee.</li> <li>• Recoger las cintas de señalización de calibrado y colocarla en los respectivos recipientes.</li> <li>• Mantener cuidado con el vire de tallos de banano.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Primaria o bachiller	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del proceso de cosecha del banano.</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año en labores afines.	
Revisado por:		Aprobado por:	

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Manual de funciones arrumador

Las funciones a cumplir por la persona que ocupe el cargo operativo de arrumador se detallan a continuación. El código OP11 especifica que el cargo pertenece al área operativa y en secuencia numérica corresponde al cargo 11:

**Tabla 100.** *Manual de funciones de arrumador*

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: OP11</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Arrumador		
<b>Área:</b>	Operativa		
<b>Modalidad:</b>	Ocasional		
<b>Objetivo del puesto:</b> Transportar los racimos de banano desde la planta a las líneas funiculares			
<b>Actividades primarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Movilizarse por la plantación buscando los tallos de banano calibrados.</li> <li>Cargar los tallos de banano desde las plantas hasta la línea de funicular.</li> </ul>		<b>Actividades secundarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer uso adecuado de su herramienta de trabajo (cuna).</li> <li>Realizar la limpieza de su herramienta de trabajo al culminar el proceso.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Primaria o bachiller	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento del proceso de cosecha del banano.</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año en labores afines.	
<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>		

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Manual de funciones garruchero

Las funciones a cumplir por la persona que ocupe el cargo operativo de garruchero se detallan a continuación. El código OP12 especifica que el cargo pertenece al área operativa y en secuencia numérica corresponde al cargo 12:

**Tabla 101.** *Manual de funciones de garruchero*

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: OP12</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Garruchero		
<b>Área:</b>	Operativa		
<b>Modalidad:</b>	Ocasional		
<b>Objetivo del puesto:</b> Transportar los racimos de banano por grupos 15 a 20 utilizando la línea funicular.			
<b>Actividades primarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Movilizar los tallos de banano desde la línea de funicular.</li> <li>• Armar las garruchas y divisores para colgar los tallos de banano</li> <li>• Empiolar los tallos cuidando no estropear la fruta.</li> <li>• Retirar las fundas de banano de los tallos cosechados</li> </ul>		<b>Actividades secundarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer uso adecuado de su herramienta de trabajo (garruchas).</li> <li>• Recoger los corbatines de señalización</li> <li>• Movilizar las garruchas vacías al campo.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Primaria o bachiller	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del proceso de cosecha del banano.</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año en labores afines.	
Revisado por:		Aprobado por:	

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Manual de funciones sacador de protectores

Las funciones a cumplir por la persona que ocupe el cargo operativo de sacador de protectores se detallan a continuación. El código OP13 especifica que el cargo pertenece al área operativa y en secuencia numérica corresponde al cargo 13:

**Tabla 102** Manual de funciones de sacador de protectores

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: OP13</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Sacador de protectores		
<b>Área:</b>	Operativa		
<b>Modalidad:</b>	Ocasional		
<b>Objetivo del puesto:</b> Retirar los protectores de los tallos de banano cosechados, y ordenarlos en grupos.			
<b>Actividades primarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con cuidado quitar uno a uno los protectores de cada tallo de banano traído a la empacadora.</li> <li>• Quitar los corbatines de cada uno de los tallos.</li> <li>• Limpiar los protectores retirados del tallo.</li> </ul>		<b>Actividades secundarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En caso de presentar cochinilla debe sumergir en solución desinfectante el protector.</li> <li>• Colocar ordenadamente en columnas los protectores y guardarlos en la bodega.</li> <li>• Colocar los corbatines en el recipiente respectivo.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Primaria o bachiller	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del proceso de cosecha del banano.</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año en labores afines.	
<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	

**Fuente:** Formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Manual de funciones sacador de tallos

Las funciones a cumplir por la persona que ocupe el cargo operativo de sacador de tallos se detallan a continuación. El código OP14 especifica que el cargo pertenece al área operativa y en secuencia numérica corresponde al cargo 14:

**Tabla 103.** *Manual de funciones sacador de tallos*

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: OP14</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Sacador de tallos		
<b>Área:</b>	Operativa		
<b>Modalidad:</b>	Ocasional		
<b>Objetivo del puesto:</b> Retirar los protectores de los tallos de banano cosechados.			
<b>Actividades primarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con cuidado quitar uno a uno de los tallos de banano que han sido desmanados.</li> <li>• Colocarlos ordenadamente en el sitio destinado los tallos retirados.</li> <li>• Retirar las cintas del cada racimo cosechado</li> </ul>		<b>Actividades secundarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificar las cintas de acuerdo a sus colores.</li> <li>• Colocar a un costado de la línea las garruchas a utilizar, después de retirar los tallos.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Primaria o bachiller	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del proceso de cosecha del banano.</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año en labores afines.	
<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Manual de funciones filtro de calidad

Las funciones a cumplir por la persona que ocupe el cargo operativo de filtro de calidad se detallan a continuación. El código OP15 especifica que el cargo pertenece al área operativa y en secuencia numérica corresponde al cargo 15:

**Tabla 104.** *Manual de funciones de filtro de calidad*

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: OP15</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Filtro de calidad		
<b>Área:</b>	Operativa		
<b>Modalidad:</b>	Ocasional		
<b>Objetivo del puesto:</b> Retirar los protectores de los tallos de banano cosechados.			
<b>Actividades primarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con cuidado verificar que los tallos de banano tengan el grado óptimo antes de ser desmanados.</li> <li>• Señalar los tallos o gajos que no tengan el grado de calibración idóneo.</li> <li>• Si todos los gajos no tienen el grado idóneo marcar el tallo, si no es así cortar el gajo.</li> <li>• Mantener a buen recaudo su herramienta de trabajo (calibrador metálico y plástico).</li> </ul>		<b>Actividades secundarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner en práctica las recomendaciones brindadas por el evaluador en relación al cargo.</li> <li>• Revisar el buen estado del calibrador.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Primaria o bachiller	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del proceso de cosecha del banano (calibración).</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año en labores afines.	
Revisado por:		Aprobado por:	

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras.

## Manual de funciones del cargo de desmanador

Las funciones a cumplir por la persona que ocupe el cargo operativo de desmanador se detallan a continuación. El código OP16 especifica que el cargo pertenece al área operativa y en secuencia numérica corresponde al cargo 16:

**Tabla 105.** *Manual de funciones de desmanador*

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: OP16</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Desmanador		
<b>Área:</b>	Operativa		
<b>Modalidad:</b>	Ocasional		
<b>Objetivo del puesto:</b> Retirar los protectores de los tallos de banano cosechados.			
<b>Actividades primarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con cuidado separa los gajos de los tallos de bananos cosechados.</li> <li>• Colocar a un lado los gajos que estén señalados por no cumplir con las especificaciones de calidad.</li> <li>• Halar las garruchas hacia el área de desmanado.</li> <li>• Mantener en óptimas condiciones su herramienta de trabajo (curvo o cuchareta).</li> <li>• Retirar continuamente los gajos de banano del filo de la tina para evitar que la fruta se estropee.</li> </ul>		<b>Actividades secundarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar alambre en la tina previamente sobre el agua de la tina de desmane.</li> <li>• Poner en práctica las recomendaciones brindadas por el evaluador en relación al cargo.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Primaria o bachiller	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del proceso de cosecha del banano (calibración).</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año en labores afines.	
<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Manual de funciones del cargo de saneador

Las funciones a cumplir por la persona que ocupe el cargo operativo del saneador se detallan a continuación. El código OP17 especifica que el cargo pertenece al área operativa y en secuencia numérica corresponde al cargo 17:

**Tabla 106.** *Manual de funciones de saneador*

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: OP17</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Saneador		
<b>Área:</b>	Operativa		
<b>Modalidad:</b>	Ocasional		
<b>Objetivo del puesto:</b> Retirar dedos de banano que tengan imperfecciones y convertir los gajos en clústeres.			
<b>Actividades primarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los dedos de banano que tengan imperfecciones y sacarlos.</li> <li>• Dividir los gajos en clústeres.</li> <li>• Realizar una corona a cada clúster de banano.</li> </ul>		<b>Actividades secundarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empujar los clústeres hacia el área de lavado.</li> <li>• Mantener su herramienta de trabajo en óptimas condiciones.</li> <li>• Poner en práctica las recomendaciones brindadas por el evaluador en relación al cargo.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Primaria o bachiller	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del proceso de cosecha del banano.</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año en labores afines.	
<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>		

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Manual de funciones del cargo de lavador

Las funciones a cumplir por la persona que ocupe el cargo operativo de lavador se detallan a continuación. El código OP18 especifica que el cargo pertenece al área operativa y en secuencia numérica corresponde al cargo 18:

**Tabla 107.** *Manual de funciones de lavador*

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: OP18</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Lavador		
<b>Área:</b>	Operativa		
<b>Modalidad:</b>	Ocasional		
<b>Objetivo del puesto:</b> Verificar que los clústeres de banano no tengan imperfecciones y retirar cualquier tipo de suciedad o residuos que tengan los clústeres de banano.			
<b>Actividades primarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los dedos de banano que tengan imperfecciones y mostrarlos al saneador para que los saque.</li> <li>• Lavar uno a uno los clústeres de banano.</li> <li>• Trasladar los clústeres de la tina de desmane a la de pesado luego de haberlos lavado.</li> </ul>		<b>Actividades secundarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sacar de la tina los residuos de las coronas</li> <li>• Poner en práctica las recomendaciones brindadas por el evaluador en relación al cargo.</li> <li>• Agregar detergente o jabón al agua de la tina en caso de requerirlo.</li> <li>• En caso de ser necesario empujar los clústeres.</li> <li>• Colocar en su respectivo recipiente los dedos y clústeres de rechazo.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Primaria o bachiller	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del proceso de cosecha del banano.</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año en labores afines.	
<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Manual de funciones del cargo de pesador

Las funciones a cumplir por la persona que ocupe el cargo operativo de pesador se detallan a continuación. El código OP19 especifica que el cargo pertenece al área operativa y en secuencia numérica corresponde al cargo 19:

**Tabla 108** Manual de funciones de pesador

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: OP19</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Pesador		
<b>Área:</b>	Operativa		
<b>Modalidad:</b>	Ocasional		
<b>Objetivo del puesto:</b> Pesar los clústeres de banano acorde a las condiciones establecidas por la marca de la caja procesada.			
<b>Actividades primarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar los clústeres en las bandejas de pesado manteniendo el orden de: pequeños, medianos y grandes.</li> <li>• Pesar en cada bandeja libras correspondientes a cada caja.</li> <li>• Cerciorarse que la balanza se encuentre en condiciones óptimas.</li> <li>• Verificar que la balanza esté en cero al momento de iniciar la jornada de trabajo.</li> <li>• Clasificar los clústeres para facilitar la labor de embalado.</li> </ul>		<b>Actividades secundarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que el peso sea el adecuado, pesando algunas cajas luego de haber sido embaladas.</li> <li>• Quitar etiquetas del plato que hayan quedado como residuo.</li> <li>• Si se detecta clústeres con residuos de látex seco o cochinita devolverlo a la tina de lavado.</li> <li>• Esparcir agua de jabón o detergente en la tina de pesado para cortar el látex.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Primaria o bachiller	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del proceso de cosecha del banano.</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año en labores afines.	
Revisado por:		Aprobado por:	

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Manual de funciones del cargo de etiquetador

Las funciones a cumplir por la persona que ocupe el cargo operativo de etiquetador se detallan a continuación. El código OP20 especifica que el cargo pertenece al área operativa y en secuencia numérica corresponde al cargo 20:

**Tabla 109.** *Manual de funciones de etiquetador*

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código:</b> <b>OP20</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>		Etiquetador	
<b>Área:</b>		Operativa	
<b>Modalidad:</b>		Ocasional	
<b>Objetivo:</b> Colocar las etiquetas proporcionadas por la empresa exportadora acorde a las especificaciones de número y ubicación.			
<b>Actividades primarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener a buen recaudo los paquetes de etiquetas.</li> <li>• Colocar el número de etiquetas señaladas por clúster.</li> </ul>		<b>Actividades secundarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empujar las bandejas de pesado por el canal respectivo.</li> <li>• Colocar adecuadamente algún clúster que esté virado o por salir de la bandeja.</li> <li>• Realizar los cambios de clústeres que indique el evaluador o embalador.</li> <li>• Tomar en consideración las sugerencias que el evaluador proporciona acerca de su puesto de trabajo.</li> <li>•</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>		<b>Educación:</b>	Primaria o bachiller
		<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del proceso de cosecha del banano.</li> </ul>
		<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año en labores afines.
Revisado por:		Aprobado por:	

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Manual de funciones del cargo de fumigador

Las funciones a cumplir por la persona que ocupe el cargo operativo de fumigador se detallan a continuación. El código OP21 especifica que el cargo pertenece al área operativa y en secuencia numérica corresponde al cargo 21:

**Tabla 110.** *Manual de funciones de fumigador*

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: OP21</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Fumigador		
<b>Área:</b>	Operativa		
<b>Modalidad:</b>	Ocasional		
<b>Objetivo:</b> Aplicar la fumigación correspondiente a los clústeres de banano una vez que han sido pesados.			
<b>Actividades primarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurarse que la bomba de fumigación no contenga alguna sustancia o líquido, lavarla con agua hervida previo al llenado del líquido a fumigar en el banano.</li> <li>• Verificar que la fumigación sea adecuada y suficiente para cubrir las cajas que se procesan.</li> <li>• Efectuar la fumigación de los clústeres pesados.</li> </ul>		<b>Actividades primarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lavar la bomba una vez terminado el procesamiento de cajas de banano.</li> <li>• Colocar la cinta de PH para verificar la idoneidad del líquido y la cobertura.</li> <li>• Asegurar la bomba en un lugar estable.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Primaria o bachiller	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del proceso de cosecha del banano.</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año en labores afines.	
Revisado por:		Aprobado por:	

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Manual de funciones del cargo de embalador

Las funciones a cumplir por la persona que ocupe el cargo operativo de embalador se detallan a continuación. El código OP22 especifica que el cargo pertenece al área operativa y en secuencia numérica corresponde al cargo 22:

**Tabla 111.** *Manual de funciones de embalador*

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: OP22</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Embalador		
<b>Área:</b>	Operativa		
<b>Modalidad:</b>	Ocasional		
<b>Objetivo:</b> Colocar adecuadamente los clústeres de banano pesados en las cajas correspondientes.			
<b>Actividades primarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión breve de alguna imperfección que haya pasado el filtro de calidad.</li> <li>• Clasificar los clústeres de banano pesado.</li> <li>• Colocar los clústeres en las cajas atendiendo al orden establecido.</li> <li>• Halar la cartulina y la funda del cartón lo suficiente para que pueda ser aspirada.</li> </ul>		<b>Actividades secundarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar en consideración las sugerencias que proporciona el evaluador, respecto a su trabajo.</li> <li>• Utilizar adecuadamente sus herramientas de trabajo (radios de embalaje).</li> <li>• Monitoreo de cajas embaladas.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Primaria o bachiller	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del proceso de cosecha del banano.</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año en labores afines.	
<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Manual de funciones del cargo de ligador

Las funciones a cumplir por la persona que ocupe el cargo operativo de ligador se detallan a continuación. El código OP23 especifica que el cargo pertenece al área operativa y en secuencia numérica corresponde al cargo 23:

**Tabla 112.** *Manual de funciones de ligador*

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: OP23</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Ligador		
<b>Área:</b>	Operativa		
<b>Modalidad:</b>	Ocasional		
<b>Objetivo:</b> Aspirar las cajas de banano embaladas, dejándolas al vacío y sellarla con las respectivas ligas			
<b>Actividades primarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aspirar las cajas de banano embaladas.</li> <li>Colocar la respectiva liga para atar la funda y evitar que se introduzca el aire.</li> <li>Ubicar el cartón tapa sobre el fondo y taparlo.</li> <li>Colocar la caja al filo del rodillo.</li> <li>Desconectar la aspiradora y guardarla</li> <li>Utilizar adecuadamente sus herramientas de trabajo (aspiradora).</li> </ul>		<b>Actividades secundarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tomar en consideración las sugerencias que proporciona el evaluador, respecto a su trabajo.</li> <li>En caso de acumulación de cajas en mesa de embalado participar del estibe.</li> <li>En caso de requerirlo deberá movilizar las columnas de fondos de un lado del rodillo al otro.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Primaria o bachiller	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento del proceso de cosecha del banano.</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año en labores afines.	
<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Manual de funciones del cargo de estibador

Las funciones a cumplir por la persona que ocupe el cargo operativo de estibador se detallan a continuación. El código OP24 especifica que el cargo pertenece al área operativa y en secuencia numérica corresponde al cargo 24:

**Tabla 113.** *Manual de funciones de estibador*

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: OP24</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Estibador		
<b>Área:</b>	Operativa		
<b>Modalidad:</b>	Ocasional		
<b>Objetivo:</b> Cargar las cajas de banano y colocarlas en el camión o container ordenándolas en columnas.			
<b>Actividades primarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Colocar el código manual de fechas a cada uno de los fondos.</li> <li>Colocar el código stickers a cada una de las tapas.</li> <li>Cargar las cajas de banano embaladas y subirlas al camión</li> <li>Asegurar las cajas utilizando zunchos y la maquina enzunchadora.</li> <li>Cierre del camión al finalizar el procesamiento de cajas de banano.</li> </ul>		<b>Actividades secundarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar con el chofer la forma de ubicar las cajas.</li> <li>Si sobra espacio entre cajas colocar esquineros.</li> <li>Llevar control del número de cajas estibadas.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Primaria o bachiller	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento del proceso de cosecha del banano.</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año en labores afines.	
<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Manual de funciones del cargo de pegador de cajas

Las funciones a cumplir por la persona que ocupe el cargo operativo de pegador de cajas se detallan a continuación. El código OP25 especifica que el cargo pertenece al área operativa y en secuencia numérica corresponde al cargo 25:

**Tabla 114.** *Manual de funciones de pegador de cajas*

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: OP25</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Pegador de cajas		
<b>Área:</b>	Operativa		
<b>Modalidad:</b>	Ocasional		
<b>Objetivo:</b> Armar y pegar los cartones fondos y tapa que envían las exportadoras en paquetes para el procesamiento de las cajas de banano.			
<b>Actividades primarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar los paquetes de fondos y tapas y cerciorarse que estén completos.</li> <li>• Armar las cajas y pegarlas con goma Resiflex cuidando que estén descuadradas.</li> <li>• Armas columnas de 15 fondos y 20 tapas.</li> <li>• Ubicar las filas y columnas de forma ordenada en los pallets.</li> </ul>		<b>Actividades secundarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En caso de presentarse cajas despegadas repetir el proceso de pegado.</li> <li>• Mantener a buen recaudo el pegamento luego de concluir el procesamiento de cajas.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Primaria o bachiller	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del proceso de cosecha del banano.</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año en labores afines.	
Revisado por:		Aprobado por:	

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Manual de funciones del cargo de fondeador

Las funciones a cumplir por la persona que ocupe el cargo operativo de fondeador se detallan a continuación. El código OP26 especifica que el cargo pertenece al área operativa y en secuencia numérica corresponde al cargo 26:

**Tabla 115.** *Manual de funciones de fondeador*

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: OP26</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Fondeador		
<b>Área:</b>	Operativa		
<b>Modalidad:</b>	Ocasional		
<b>Objetivo:</b> Colocar cartulinas y fundas a las cajas, para asegurar un buen embalado y presentación al vacío.			
<b>Actividades primarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar los fondos colocarles la cartulina doblada en tres partes para facilitar que se ajuste a la caja.</li> <li>• Colocar la funda en cada uno de los fondos.</li> <li>• Armar las columnas de 15 fondos por cada una.</li> <li>•</li> </ul>		<b>Actividades secundarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recoger los zunchos de aseguramiento de las cartulinas y colocarlos en su debido recipiente.</li> <li>• Guardar las cartulinas y fundas sobrantes, comunicando al jefe de campo.</li> <li>• Si faltan cartones pegados ayudar en la labor de pegado.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Primaria o bachiller	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del proceso de cosecha del banano.</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año en labores afines.	
<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Área de staff o asesoría

### Manual de funciones del cargo de evaluador

Las funciones a cumplir por la persona que ocupe el cargo operativo de evaluador se detallan a continuación. El código ST1 especifica que el cargo pertenece al área de Staff o asesoría y en secuencia numérica corresponde al cargo 1:

**Tabla 116.** *Manual de funciones de evaluador*

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: ST1</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Evaluador		
<b>Área:</b>	Operativa		
<b>Modalidad:</b>	Ocasional		
<b>Objetivo:</b> Garantizar el cumplimiento de exigencias de calidad del banano establecido para cada marca.			
<b>Actividades primarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de la fruta previo al ingreso a la tina de desmane.</li> <li>• Preparación del líquido de fumigación.</li> <li>• Revisión del peso de la caja.</li> <li>• Elaboración de la hoja de revisión de calidad.</li> <li>• Colocación del candado para la salida del camión.</li> </ul>		<b>Actividades secundarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar indicaciones acerca de la codificación de las cajas.</li> <li>• Revisar que</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Tecnólogo o Ingeniero en Agronomía.	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del proceso de cosecha del banano.</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 3 años en labores afines.	
<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Manual de funciones del cargo de chofer

Las funciones a cumplir por la persona que ocupe el cargo operativo de chofer se detallan a continuación. El código ST2 especifica que el cargo pertenece al área de Staff o asesoría y en secuencia numérica corresponde al cargo 2:

**Tabla 117.** *Manual de funciones de chofer*

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: ST2</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Chofer		
<b>Área:</b>	Operativa		
<b>Modalidad:</b>	Ocasional		
<b>Objetivo:</b> Traslado de las cajas de banano desde la empacadora hacia el puerto de destino.			
<b>Actividades primarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción del documento guía de transporte.</li> <li>• Cerciorarse del número de cajas que están siendo cargadas en el camión.</li> <li>• Conducir el camión hacia el puerto de destino de las cajas de banano.</li> <li>• Cerciorarse que las cajas sean receptadas en su totalidad.</li> <li>• Receptar el documento de entrega de cajas de banano (tarja).</li> </ul>		<b>Actividades secundarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenerse informado sobre la revisión de cajas.</li> <li>• Comunicar al gerente las sugerencias o llamados de atención en el puerto.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Mínimo Bachiller.	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de conducción de carga pesada.</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 3 años en labores afines.	
Revisado por:		Aprobado por:	

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Manual de funciones del cargo de contador

Las funciones a cumplir por la persona que ocupe el cargo operativo de contador se detallan a continuación. El código ST3 especifica que el cargo pertenece al área de Staff o asesoría y en secuencia numérica corresponde al cargo 3:

**Tabla 118.** *Manual de funciones de contador*

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: ST3</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Contador		
<b>Área:</b>	Staff o asesoría		
<b>Modalidad:</b>	Ocasional		
<b>Objetivo:</b> Llevar la contabilidad de la actividad económica de la finca Agrícola Margarita y realizar las declaraciones de impuestos.			
<b>Actividades primarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de declaraciones del IVA e impuesto a la renta.</li> <li>• Efectuar los balances financieros</li> <li>• Emitir recomendaciones acerca de la situación financiera</li> <li>• Coordinar la realización de pagos de declaraciones por débito bancario.</li> </ul>		<b>Actividades secundarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar al gerente sobre reformas tributarias relativas a su actividad económica.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Contador Público Autorizado	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos contables y tributarios</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 3 años en labores afines.	
<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

## Manual de funciones del cargo de asesor técnico

Las funciones a cumplir por la persona que ocupe el cargo operativo de asesor técnico se detallan a continuación. El código ST4 especifica que el cargo pertenece al área de Staff o asesoría y en secuencia numérica corresponde al cargo 4:

**Tabla 119.** *Manual de funciones de asesor técnico*

	<b>FINCA AGRÍCOLA MARGARITA</b> <b>La Maná- Ecuador</b>		<b>Página:</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Código: ST4</b>
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Cargo:</b>	Asesor técnico de manejo de producción		
<b>Área:</b>	Staff o asesoría		
<b>Modalidad:</b>	Ocasional		
<b>Objetivo:</b> Brindar asesoría técnica sobre el manejo del cultivo de banano, específicamente en la aplicación de fertilizantes.			
<b>Actividades primarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de la finca</li> <li>• Elaboración del plan de fertilización</li> <li>• Sugerir productos para contrarrestar la sigatoka</li> </ul>		<b>Actividades secundarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de suelos</li> <li>• Emitir recomendaciones generales para mejorar el manejo del cultivo.</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo:</b>	<b>Educación:</b>	Ingeniería en Agronomía	
	<b>Conocimientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos del manejo de producción de banano.</li> </ul>	
	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 3 años en labores afines.	
Revisado por:		Aprobado por:	

**Fuente:** formulario de perfil de cargo aplicado a los colaboradores.

**Elaborado por:** Las autoras

**ANEXO 11.** Resultados del programa antiplagio Urkund.**Document Information**

---

<b>Analyzed document</b>	PROYECTO DE INVESTIGACION-AGRICOLA MARGARITA.docx (D110404955)
<b>Submitted</b>	7/13/2021 1:08:00 AM
<b>Submitted by</b>	Marilyn
<b>Submitter email</b>	marilyn.albarrasin@utc.edu.ec
<b>Similarity</b>	2%
<b>Analysis address</b>	albarrasin.marilyn.utc@analysis.urkund.com