



UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
ESCUELA DE INGENIERIA EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del título de:
INGENIERO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

TEMA:

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA REYBANPAC
DE LA ZONA DE QUEVEDO”**

AUTOR:

RONALD PAUL PONCE VASQUEZ

DIRECTOR:

Ing. M.Sc. ALFREDO ROMERO P.

QUEVEDO – ECUADOR

2012



UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS

“DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA REYBANPAC DE LA ZONA DE QUEVEDO”

TESIS

PRESENTADA AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS COMO REQUISITO PREVIO PARA LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS.

APROBADA:

Ing. M.Sc. Germania Monserrate Barco

PRESIDENTE

Ing. M.Sc. Paula Plaza Zambrano

MIEMBRO

Ing. M.Sc. Milciades Fernández Nupia

MIEMBRO

QUEVEDO ____ ECUADOR

2012

**La investigación e ideas
Expuestas en esta tesis, son
Responsabilidad exclusiva del
autor.**

Paul Ponce Vásquez

DECLARATORIA

Dedico esta tesis en primer lugar a Dios, por todas las bendiciones que he recibido de él; a mis queridos padres Efrén y Mercedes, por guiarme y estar junto a mí en los momentos más difíciles; a mi esposa Leidy por ser la persona que más me ha apoyado y comprendido en esta etapa de mi vida; a mi hija Arleth como ejemplo de superación en su vida futura.

PAUL

A DECIMIENTO

El autor expresa su más sincero agradecimiento y reconocimiento especial:

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, de manera especial a todos los maestros de la Escuela de Ingeniería en Administración de Empresas Agropecuarias.

Al Ing. M.Sc. Alfredo Manuel Romero Pincay; por su alto espíritu de colaboración y conocimientos brindado en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A la Ing. Com. Germania Monserrate Barco Miembro del tribunal de Tesis.

A la Ing. Paula Marisol Plaza Zambrano Miembro del Tribunal de Tesis.

Al Ing. Agr. M.Sc. Milciades Agripino Fernández Nupia Miembro del Tribunal de Tesis.

Además a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron en la realización de la presente investigación.

C IFICACION

Ing. M.Sc. Alfredo Manuel Romero Pincay, profesor de la universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica: que el egresado PAUL PONCE, realizó la tesis de grado titulada: "DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA REYBANPAC DE LA ZONA DE QUEVEDO", bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para tal efecto.

Ing. M.Sc. Alfredo Manuel Romero Pincay

DIRECTOR DE TESIS

ÍNDICE

Pág.

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
A.	JUSTIFICACIÓN.....	3
B.	OBJETIVOS.....	4
1	Objetivo general.....	4
2	Objetivos Específicos	4
C.	HIPÓTESIS.....	4
II.	REVISIÓN DE LITERATURA	5
A.	Diseño	5
1	Fundamento del diseño	5
2	Diseño organizacional.....	5
3	Enfoque clásico.....	6
4	Enfoque tecnológico	6
B.	Estructura.....	7
1	Estructura organizacional	7
2	Organización Lineal	8
3	Organización Funcional.	8
4	Organización de línea y asesoría.....	9
C.	Organización.....	9
D.	Elementos de la estructura organizacional	10
1	La especialización de las actividades	10
2	La estandarización de las actividades	10
3	La coordinación de las actividades	10
4	La centralización y descentralización de la toma de decisiones	10
5	El tamaño de la unidad de trabajo	11
E.	Organigramas	11
1	Organigramas. Definiciones.....	11
2	Tipos de Organigramas	11
III.	MATERIALES Y METODOS	18
A	Localización de la zona de estudio	18
1	Ubicación	18

B.	Métodos y técnicas de investigación.....	18
1	Población y Muestra.....	18
2	Instrumento de la Investigación.....	18
3	Estructura de la encuesta.....	19
4	Levantamiento de la información.....	19
5	Información Primaria.....	19
6	Información Secundaria.....	19
7	Organización de la información.....	20
8	Recursos Humanos y Materiales Necesarios.....	20
IV.	RESULTADOS.....	22
A.	Tamaño.....	22
B.	Dimensiones de Complejidad o departamentalización.....	33
C.	Formalización.....	36
V.	DISCUSION.....	38
VI.	PROPUESTA.....	40
VII.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	43
VIII.	RESUMEN.....	45
IX.	BIBLIOGRAFIA.....	51
	ANEXOS.....	53

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Pág.
1 Localización de la zona de estudio.....	21
2 Tamaño: superficie, recursos humanos, recursos económicos financieros, de la Empresa Reybanpac, sede central zona de Quevedo 2012.....	23
3 Recursos humanos que conforman por orden jerárquico la empresa Reybanpac sede central zona Quevedo 2012	25
4 Recursos humanos operativos de la zona Camarones	26
5 Tamaño: recursos humanos en las áreas operativas de la zona Camarones sede central zona de Quevedo 2012.	27
6 Tamaño: recursos humanos en las área operativas de la zona de Valencia sede central zona de Quevedo 2012	28
7 Tamaño; recursos humanos en las área operativas de la zona de San Camilo sede central zona de Quevedo 2012.....	30
8 Tamaño; Áreas de operación técnica de la Empresa Reybanpac sede central zona de Quevedo 2012.	31
9 Tamaño; Recursos humanos operativos por tareas y áreas de trabajo zona Quevedo REYBANPAC 2012.	32
10 Tamaño: Dedicación de los recursos humanos relacionado a horas de trabajo en la Empresa Reybanpac sede central zona de Quevedo 2012.	33
11 Recursos humanos operativos de cada una de las zonas Quevedo REYBANPAC 2012.	34

12	Orden jerárquico de los recursos humanos de la Empresa Reybanpac zona de Quevedo 2012.	35
13	Diferenciación espacial de la Empresa Reybanpac zona Quevedo 2012	36
14	Formalización de la Empresa Reybanpac sede central zona de Quevedo 2012.	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Pág.
1	Organigrama original antes de la investigación	40
2	Organigrama propuesto para la Empresa Reybanpac zona de Quevedo por división geográfica estructura lineal.....	41

ÍNDICE DE ANEXOS

Cuadro	Pág.
1 Tamaño; Áreas de operación técnica de la Empresa Reybanpac sede central zona de Quevedo 2012.	53
2 Tamaño; Recursos humanos operativos de las tres zonas de Quevedo....	53
3 Tamaño; Recursos humanos operativos por tareas y áreas de trabajo zona Quevedo Reybanpac 2012.	54
4 Tamaño; personal que trabaja a tiempo completo, medio tiempo, contratado, eventuales la Empresa Reybanpac sede central de la zona de Quevedo 2012.....	55
5 Complejidad; Diferenciación espacial de la Empresa Reybanpac zona Quevedo 2012	56
6 Formulario de encuesta de las zonas que están a cargo de la Empresa Bananera Reybanpac sede central zona de Quevedo 2012.....	57
7 Oficina principal de Reybanpac zona Quevedo	59
8 Bodega principal de Reybanpac zona Quevedo	59
9 Parqueadero de bodega principal de Reybanpac zona Quevedo	60
10 Plantación de banano en Haciendas de Reybanpac zona Quevedo	60
11 Proceso de transportación de fruta del campo a la planta Procesadora	61
12 Selección de fruta en la planta Procesadora	61
13 Empaque Selección de fruta en la planta Procesadora	62
14 Transportación de fruta de banano	62
15 Bodega para insumos agrícolas de Haciendas	63
16 Comedor de Hacienda	63

I INTRODUCCIÓN

La estructura organizacional para las empresas se ha venido fomentando como una herramienta relevante para la toma de decisiones. Las bases para el desarrollo productivo eficaz empiezan por la estructura de la empresa y la correcta utilización de los manuales organizacionales, niveles jerárquicos, procesos administrativos.

REYBANPAC (Rey Banano del Pacifico) es la empresa insignia de la Holding Favorita Fruit Company y fue fundada el 19 de Septiembre de 1977, teniendo como objetivo la exportación de banano. Actualmente, cuenta con 8,000 hectáreas netas de banano, las cuales se distribuyen en la costa ecuatoriana, en las provincias de los Ríos, Guayas y El Oro

Adicionalmente maneja 180 hectáreas netas de Piña de exportación, 180 hectáreas de Palma africana y 30 hectáreas de Macadamia, estos últimos cultivos forman parte del programa de diversificación agrícola.

Las exportaciones efectuadas por Reybanpac han estado en constante crecimiento. Desde 1 millón de cajas de banano exportadas inicialmente a 35 millones, como promedio, en los últimos años.

Más de 7,800 puestos de trabajo directos son generados por Reybanpac y ha sido la primera Empresa a nivel sudamericano que ha obtenido el certificado RAINFOREST ALLIANCE para sus plantaciones. A esto se agrega la certificación EUREPGAP obtenida en el año 2003 para plantaciones de Banano y de Piña. Además posee la certificación de calidad ISO 9001:2000.

El banano exportado es de primera calidad correspondiente a la variedad Cavendish, en cajas de cartón que contienen 18,14 kg, 14 kg ó 13 kg netos de fruta, conforme a las preferencias de los diferentes mercados de consumo.

Las cajas de banano que exporta Reybanpac resultan de un proceso integrado donde concurren: banano, cartón, plástico, fertilizantes, fumigación y servicios

de embarque procedente de Empresas de propiedad del Holding Favorita Fruit Company.

El proceso de integración en la producción de la caja de banano de exportación ha sido paulatino y seguro, entendiendo que es obligatorio controlar la provisión de los principales insumos que conforman la "Caja de Banano de Exportación", para tener un crecimiento sostenido y presentar internacionalmente una sólida imagen corporativa de calidad y cumplimiento.

Además, Reybanpac es productor y exportador de piña tipo "Extra dulce", de la variedad MD-2, originaria de Costa Rica, muy apetecida en los mercados internacionales. Esta variedad, a diferencia de las locales, como la "Milagreña" o la "Hawaiana/Champaka", tiene un sabor dulce y coloración amarilla muy apetitosa, ubicándose en el cuarto lugar de producto no tradicional mas exportado por el Ecuador.

La piña es exportada en cajas de 12kg., aproximadamente. Se la empaca de acuerdo a calibres o tamaños por igual, que van desde tamaño 5 a tamaño 10. Mientras menor sea el calibre, más grande es la fruta y viceversa. Al momento, Reybanpac tiene sembradas aproximadamente 150 hectáreas de piña "Extra Dulce".

Por tal razón es importante investigar la estructura creciente de la organización con el propósito de diseñar un organigrama funcional acorde al cumplimiento de la misión, objetivos, las metas trazadas y compromisos con los consumidores nacionales y extranjeros.

A JUSTIFICACIÓN

Este proyecto de investigación es de interés para los propietarios de la Empresa REYBANPAC QUEVEDO, una de las más grandes empresas agrícolas de zona. Actualmente, no cuenta con un DISEÑO ORGANIZACIONAL en el cual regirse para las labores que desempeña cada persona que colabora en la misma. Se ha venido desarrollando y manejando con el Diseño Organizacional de la Matriz Guayaquil. Los resultados del presente trabajo servirán para proponer un plan de reestructuración y organización. La comparación del desarrollo administrativo a través de años anteriores hasta la actualidad, es una estrategia clave para los resultados que se esperan obtener.

La empresa REYBANPAC necesita realizar un buen manejo de la cadena de mando y su relación con todas las áreas, sin embargo la misma necesita de una reingeniería operativa y por lo tanto, el estudio propuesto justifica su cometido a fin de buscar la optimización de los recursos que forman parte de esta organización de producción, un sistema más eficaz y eficiente, así como también brindar confiabilidad en la información y ayuda en el ajuste de decisiones, optimizando sus recursos económicos.

B OBJETIVOS

1 Objetivo general

Proponer una estructura organizacional para la empresa Reybanpac en la zona de Quevedo.

2 Objetivos Específicos

- Determinar la complejidad de la estructura organizacional de la Empresa e identificar la formalización que la rige en la zona de Quevedo.
- Establecer el diseño de la nueva organización en base a las dimensiones básicas de su estructura organizacional.

C HIPÓTESIS

La aplicación de un nuevo diseño organizacional estructural, contribuirá al desarrollo económico administrativo de la Empresa Reybanpac Quevedo.

II REVISIÓN DE LITERATURA

A Diseño

1 Fundamento del diseño

Massie 1994; señala que cada actividad humana organizada desde la fabricación simple hasta la fabricación más compleja, da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división del trabajo entre varias tareas a desempeñar, y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad. La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas. Se espera que el diseñador de organizaciones mezcle buenas dosis de planeamiento, enriquecimiento de tareas y estructura de matriz, entre muchas cosas. Los parámetros de diseño como los factores de situaciones deben agruparse para crear lo que llamamos configuraciones.

El mismo autor señala que el diseño supone una capacidad para alterar un sistema. En el caso de la estructura organizativa, diseño significa adecuar en el camino aquellas manijas que influyen sobre la división del trabajo y los mecanismos de coordinación que afectan a la función de la organización.

2 Diseño organizacional

El diseño organizacional es un marco donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica una estrategia, y hace que los gerentes dirijan la vista hacia el interior y exterior de la organización.

Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando. Al principio giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Las

cuatro piedras angulares para el diseño de la organización. La división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación tienen toda una larga tradición en la historia del ejercicio de la administración. **Gilbert 2000.**

3 Enfoque clásico

Los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol, fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica. Según (Weber 1984) cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, la rutinización de actividades y un clima impersonal y racional en la organización. Weber lo llamó burocracia.

Weber alababa la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho. **Watson 1994.**

4 Enfoque tecnológico

En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, interviene una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "Tecnología de las tareas" se refiere a los diferentes niveles de tecnología de producción que implica diversificar tipos de productos.

La división del trabajo, se refiere al grado en que las necesarias tareas se subdividen y se asignan a distintos individuos especializados, de suerte que la idea de división del trabajo y de especialización tecnológica son inseparables. La economía de la especialización tecnológica se deriva principalmente del hecho de que la destreza aumenta con la práctica. Esta relación entre la

ejecución de las tareas y la práctica ha sido confirmada, en efecto, por muchos investigadores en distintas prácticas de trabajo. **March y Simón 2008**

Según **Mintzberg 2007**; cinco mecanismos coordinadores, parecen explicar la manera fundamental en que las organizaciones coordinan su trabajo: ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de proceso de trabajo, estandarización de producciones de trabajo y estandarización de destreza de trabajadores. Mintzberg señala que estos deben ser considerados los elementos básicos de la estructura el pegamento que mantiene unidas las organizaciones, generando un innovador diseño en las estructuras de las empresas.

B Estructura

1 Estructura organizacional

La estructura organizacional son las diversas combinaciones de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en graficas de relaciones de personas u organigramas, y se complementan con los análisis de puestos (**Lovis Allen 2003**). Existen tres estructuras organizacionales básicas; a las cuales se pueden añadir otros nuevos diseños, que son: organización lineal, organización funcional y organización de línea-asesoría.

Según **Hall, Richar H. 1977**; la estructura organizacional es el esqueleto y los músculos que sostiene la organización. Cada una de ellas puede subdividirse en partes y pueden obtenerse índices variados que representan la total configuración de una dimensión.

Según el mismo autor señala que la estructura organizacional dinámica, representa las arterias y el sistema nervioso en el individuo, es la fuerza y conexión a todo el organismo.

Reimann, Bernard C. 1975; hace referencia sobre las dimensiones de estructura organizacional que delimita las investigaciones de la estructura, que aplicadas permite (cualquiera que sea la unidad utilizada), distinguir una estructura de otra, aplicando las tres dimensiones básicas que son: tamaño, complejidad y formalización.

Alfred Chandler, (**Simon 1998**) legendario profesor de historia de los negocios en Harvard, decía que la estructura sigue a la estrategia. Primero se determino lo que queremos hacer y después cómo nos organizamos para hacerlo.

Sin embargo, es común la tendencia a construir la casa por el techo, es decir, a diseñar la estrategia a partir de la estructura organizativa.

De hecho, muchos negocios han nacido y crecido al hilo de una oportunidad en un mercado, sin más estrategia que aprovecharla lo mejor posible, apoyados en una estructura que soportaba el "qué hacemos" y "cómo lo hacemos", aunque faltaba el "porqué lo hacemos".

2 Organización Lineal

Este sistema se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, ya sea propietario, director o gerente, es decir, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. De esta manera el jefe asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, los cuales deben ejecutarlo siguiendo estrictamente las instrucciones dadas, quienes a su vez reportan a un solo jefe. **Place 1989.**

3 Organización Funcional

Se basa en la naturaleza de las actividades a realizar, se dividen las unidades de manera que cada una de ellas contenga un conjunto de obligaciones y responsabilidades que no son similares, basándose en el principio de la división del trabajo. **Reyes 2004**

4 Organización de línea y asesoría

Este tipo de organizaciones surge como consecuencia de los grandes organismos y del avance tecnológico, lo que origina la necesidad de contar con ayuda de especialistas capaces de proporcionar información de línea, en cuanto cada uno de los subordinados rinden cuenta a un solo supervisor en cada caso, con la modalidad de que en la organización de línea existen asesores en aspectos concretos y determinados. **Hampton 2001.**

C Organización

(Hardin H. 1998); manifiesta que la organización en una Empresa según la actividad que realizan, es la estructura que se crea para permitir que las actividades esenciales se produzcan de un modo fluido y eficiente. Constituye un medio que facilita el delegar la autoridad y que la comunicación fluya sin tropiezos tanto en sentido ascendente como descendente.

(Murcia H. 1998); manifiesta que la organización viene del griego “Organon” que quiere decir instrumento, por eso se considera a la organización como un conjunto de partes y funciones diversas, pero que todas tienen un fin común y para alcanzarlo deben ponerse en acción coordinadamente.

(Soto 2005); dice que estructura organizacional, consiste en agrupar en una misma unidad las funciones similares, bajo este sistema resulta fácil mantener la organización y los controles requeridos para la buena marcha de la empresa. Para **(Anderson 1998);** las organizaciones crean la estructura para facilitar el logro de sus objetivos. Comprende también la red de comunicación formal de la organización a través de las cuales descienden las decisiones e instrucciones y ascienden los informes que ponen en conocimiento del personal directivo en que medida se han alcanzado los objetivos formulados.

D Elementos de la estructura organizacional

Según **Stoner y Wankel 2002**; es útil analizar la estructura organizacional a partir de los cinco elementos siguientes:

1 La especialización de las actividades

Se refiere a la especificación de las tareas individuales y de grupo en el seno de la organización (división del trabajo). Y a la agrupación de ellas en unidades de trabajo (departamentalización).

2 La estandarización de las actividades

Designa los procedimientos que la organización asegura la predicibilidad de sus actividades. Muchos de dichos procedimientos se establecen formalizando las actividades y relaciones dentro de la organización.

3 La coordinación de las actividades

Se refiere a los procedimientos que integran las funciones de las subunidades dentro de la organización. A medida que el trabajo se torna más complejo y aumenta la especialización, la estandarización ya no es suficiente para coordinar las actividades.

4 La centralización y descentralización de la toma de decisiones

Denotan la localización del poder de decidir. En una estructura organizacional descentralizada las decisiones son tomadas en un alto nivel por los ejecutivos de alta gerencia o bien por una sola persona.

5 El tamaño de la unidad de trabajo

El tamaño de la unidad de trabajo indica el número de empleados que hay en un grupo de trabajo.

E Organigramas

1 Organigramas. Definiciones.

Son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría. (G.Terry 2000)

El autor **Gómez 2001** la define como “Una grafica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de la empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan”.

Por tanto, teniendo en cuenta que los **organigramas** son de suma importancia y utilidad para empresas, entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc., y que todos aquellos que participan en su diseño y elaboración deben conocer cuáles son los diferentes **tipos de organigramas** y qué características tiene cada uno de ellos.

2 Tipos de Organigramas:

Los organigramas se definen: 1) Por su naturaleza, 2) por su finalidad, 3) por su ámbito, 4) por su contenido y 5) por su presentación o disposición gráfica.

- **POR SU NATURALEZA:** Este grupo se divide en tres *tipos de organigramas*:

- **Microadministrativos:** Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
 - **Macroadministrativos:** Involucran a más de una organización.
 - **Mesoadministrativos:** Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.
- **POR SU FINALIDAD:** Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

-Informativo: Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.

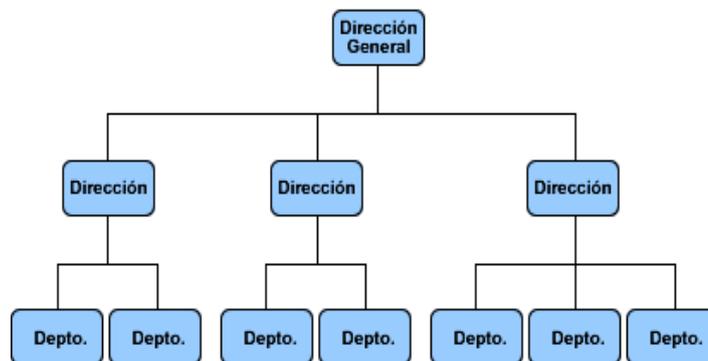
-Analítico: Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.

-Formal: Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así por ejemplo, el organigrama de una Sociedad Anónima (S.A), se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio.

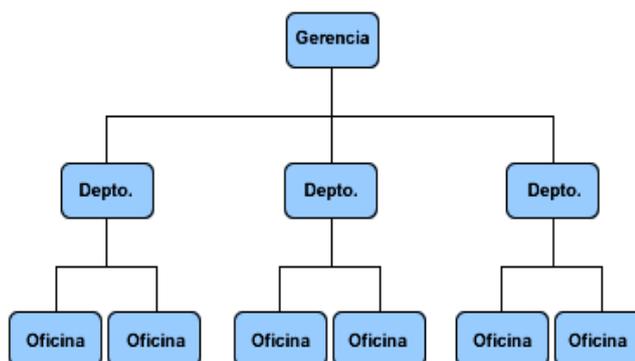
-Informal: Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

- **POR SU ÁMBITO:** Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

-Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

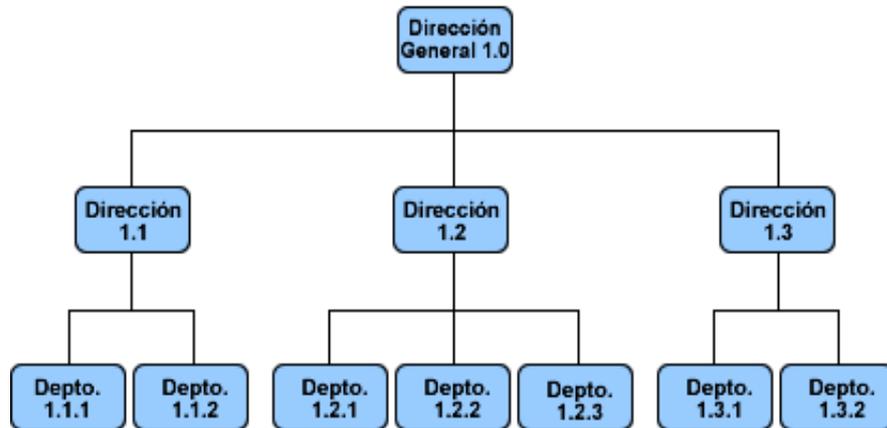


-Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

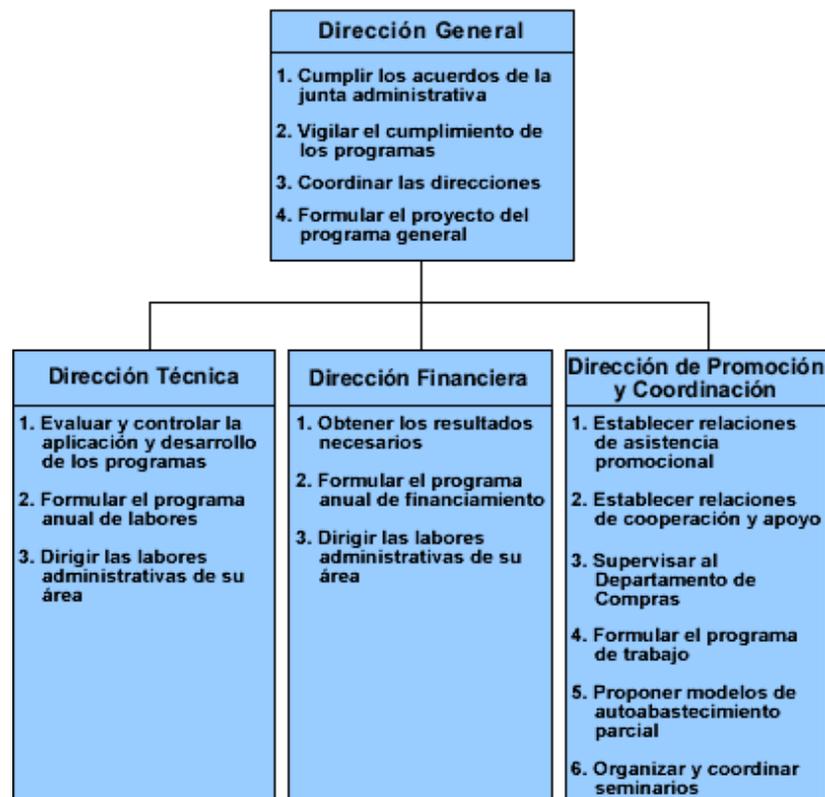


- **POR SU CONTENIDO:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

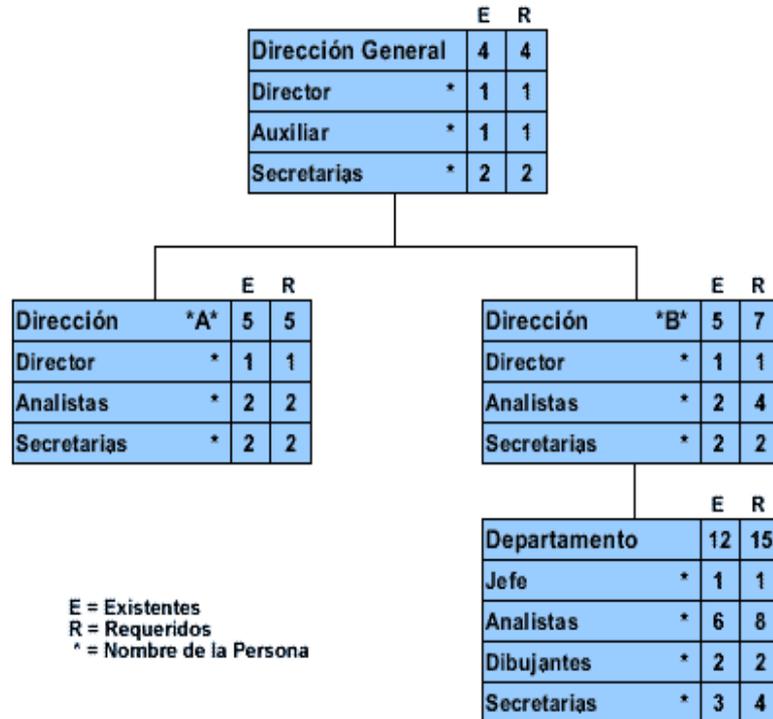
-Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.



-Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.



De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

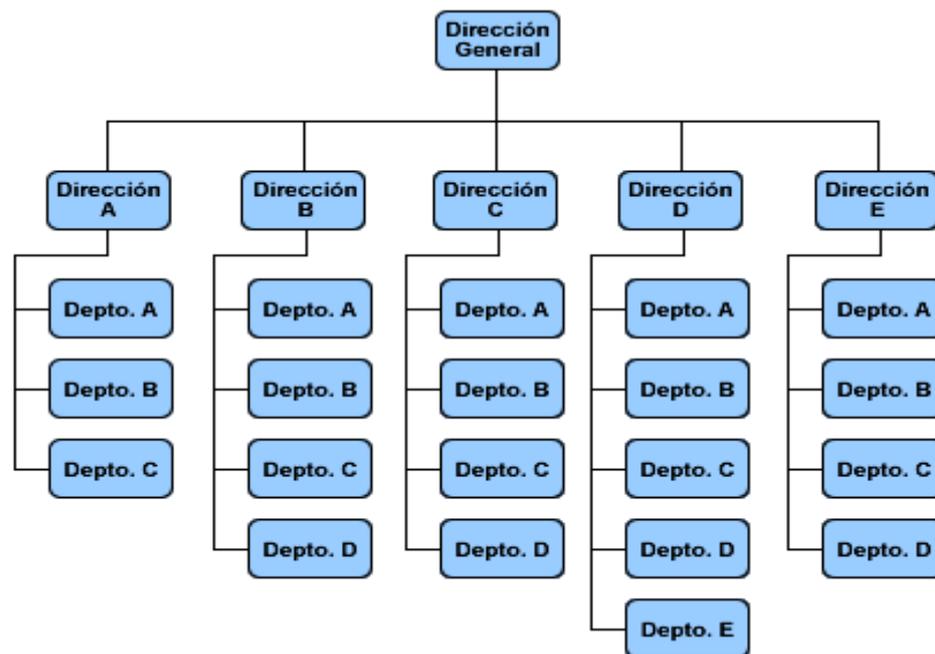


-Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

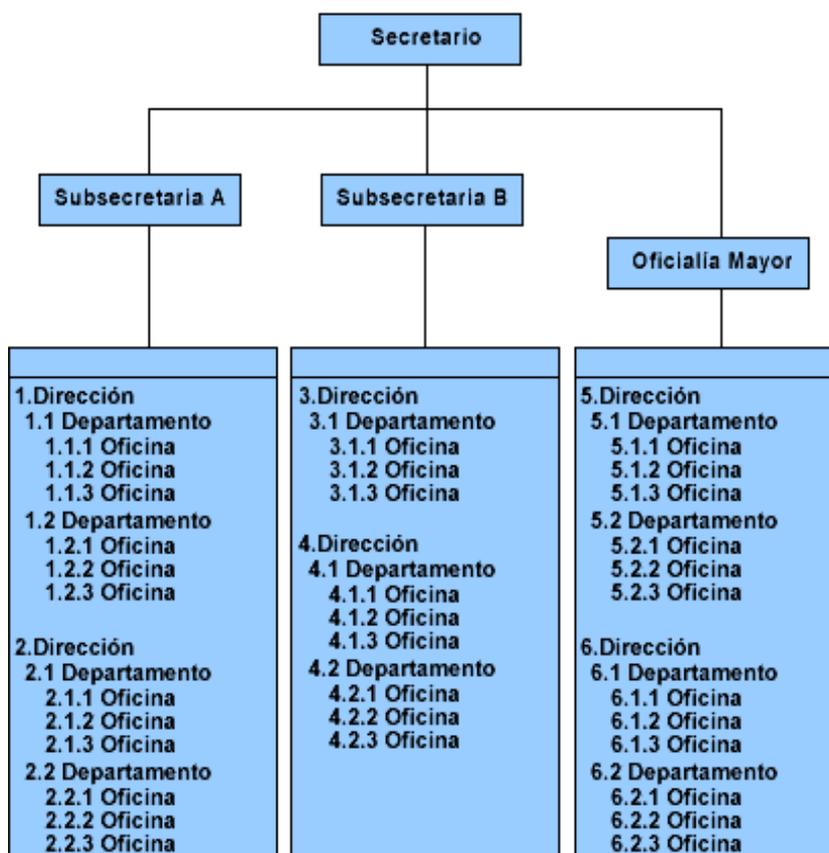
- **Por su presentación o disposición grafica:** Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

-Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.

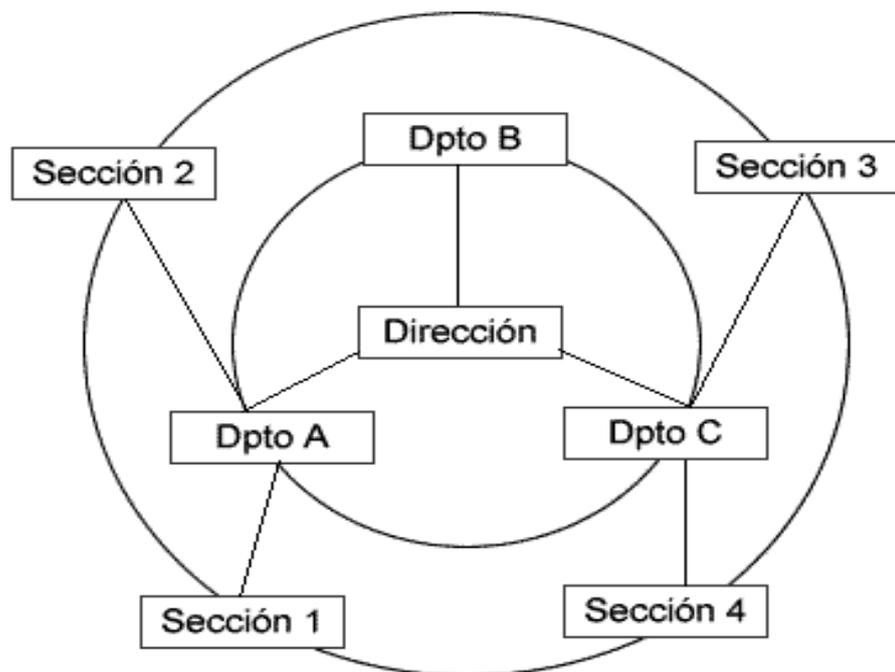
Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.



-De Bloque: Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.



- **Circulares:** En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, ó sea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las Figuras.



III MATERIALES Y METODOS

A Localización de la zona de estudio

1 Ubicación

La investigación se llevó a cabo en la Empresa Reybanpac sede central de la zona de Quevedo ubicada en el Km. 2 ½ vía a Valencia, se tomo también en cuenta a las Haciendas comprendidas en el marco de 10 a 15 Km de distancia con la sede y que están bajo dirección de la Empresa. (Cuadro 1)

B Métodos y técnicas de investigación

1 Población y Muestra

La información utilizada para cumplir con los objetivos trazados fue obtenida directamente de la población meta, específicamente gerentes y personal administrativo de Reybanpac Quevedo y sus diferentes haciendas dedicadas a la producción y exportación de Banano.

Para llevar a cabo las encuestas se entrevisto al personal de las unidades de producción de la empresa y se reviso el manual de funciones, base legal en el cual se respaldan cada uno de los empleados de Reybanpac Quevedo.

Para determinar el tamaño de la muestra se consideró 3419 total de los recursos humanos, se utilizo el 5% de la población, obteniendo una muestra de 170 encuestas.

2 Instrumento de la Investigación

Para determinar e identificar posibles problemas o falta de una estructura, organización y manual de funciones se utilizó encuestas en la investigación de campo, se realizo visitas periódicas a la planta principal de la Empresa y las

haciendas, para realizar el análisis de los objetivos propuestos en la investigación. La información obtenida se tabulo para obtener los borradores de los resultados como información primaria. El dato secundario se lo obtuvo de libros, folletos, revistas e internet que nos facilito para la respectiva discusión del tema propuesto.

3 Estructura de la encuesta

Para la investigación se diseño un formato de encuestas estructurado en los siguientes puntos:

4 Levantamiento de la información

Los datos que se obtuvieron en el proceso de este estudio, se enmarcaron dentro de la metodología en relación con el diseño organizacional, como propuesta para la elaboración y reestructuración de la organización de Reybanpac Quevedo.

5 Información Primaria

La información de manual de funciones administrativas y labores de campo se la obtuvo mediante las encuestas dirigidas a los administradores y personal de las haciendas que están bajo la administración de Reybanpac Quevedo.

6 Información Secundaria

La información que se genero, con el propósito de determinar, cómo llevar una buena estructura organizacional en la Empresa, mediante la compilación y revisión de libros, folletos, memorias, revistas, tesis, proyectos e internet.

7 Organización de la información

Este estudio se planificó en relación de las diferente áreas y haciendas, que están en el entorno de la ciudad de Quevedo, como: Zona Camarones, Zona Valencia, Zona San Camilo.

8 Recursos Humanos y Materiales Necesarios

En la investigación se utilizó los siguientes recursos:

- **Humanos**
 - Investigador
 - Un encuestador
 - Digitador

- **Materiales**
 - Computador
 - Encuestas
 - Materiales de oficina
 - Transporte

CUADRO 1. LOCALIZACION DE LA ZONA DE ESTUDIO

1	CAMARONES	Continental	Vía Quevedo-Valencia zona camarones a 7,5 Km carretero
2		Lastenia	Vía Quevedo-Valencia zona camarones a 9,0 km carretero
3		Libertad	Vía Quevedo-Valencia Zona Camarones a 11 km Carretero
4		Magdalena	Vía Quevedo- Valencia Zona Camarones a 12,5 km carretero
5		Mellizas	Vía Quevedo- Valencia Zona Camarones a 13 km guardarralla
6		Recreo	Vía Quevedo-Vergel - Camarones-guampe 8 km guardarralla
7		Roblecito	Vía Quevedo – Vergel- Camarones 10 km guardarralla
8		San Escrivá	Vía Quevedo- Vergel- Zona Camarones 9,5 km guardarralla
9		Wongkinmay	Vía Quevedo- Fumisa zona Camarones 12 km guardarralla
1	VALENCIA	Agrilechos I	Vía Quevedo-Valencia zona valencia a 8,0 km guardarralla
2		Agrilechos II	Vía Quevedo-Valencia –Poza honda 11km guardarralla
3		Calope	Vía Quevedo- Valencia-La unión zona 16 km guardarralla
4		Chollo	Vía Quevedo- vergel Zona Valencia a 12 km guardarralla
5		Rosario	Vía Quevedo- Valencia Zona Valencia 15 km guardarralla
6		Machala	Vía Quevedo- Valencia zona Valencia 13,5 km guardarralla
7		Manguilla	Vía Quevedo- Mana Zona Valencia 19.5 km guardarralla
8		San Alejandro	Vía Quevedo- Valencia Zona Valencia 8 km Guardarralla
9		San Carlos	Vía La Nueva Unión / Margen derecho a 11 Km de guardarraya.
10		San Emilio	Vía Quevedo – Valencia Zona Valencia 10,5 Km guardarralla
11		San Francisco	Vía Quevedo – Valencia Zona Valencia 1 km guardarralla
12		San José	Vía Quevedo- Valencia Zona Valencia 9 km guardarralla
13		Triunfo	Vía Quevedo – Valencia Zona Valencia 12 km guardarralla
1	SAN CAMILO	Admiración	Vía Quevedo-Valencia zona San Camilo 5,5 km guardarralla
2		Cristal 1	Vía Quevedo – Valencia Zona San Camilo 6 km guardarralla
3		Cristal 2	Vía Quevedo – Valencia Zona San Camilo 11 km guardarralla
4		Jota jota	Vía Quevedo – Valencia Zona San Camilo 12 km Guardarralla
5		Maravilla 1	Vía Quevedo – Valencia Zona San Camilo 2km Guardarralla
6		Maravilla 2	Vía Quevedo – Valencia Zona San Camilo 8 km Cañalito
7		María cristina	Vía Quevedo – Valencia zona San Camilo 11 Km guardarralla
8		Oasis 1	Vía Quevedo – Valencia zona San Camilo 4,5 km guardarralla
9		Oasis2	Vía Quevedo – Valencia Zona San Camilo 11 km guardarralla
10		Paraíso	Vía Quevedo – Valencia Zona San Camilo 7 km guardarralla
11		Poza Naranja	Vía Quevedo – Babahoyo Zona San Camilo 1 km control

Elaborado por: Autor

Fuente: Encuestas

IV RESULTADOS

La metodología utilizada está apoyada sobre los elementos constitutivos de una organización, aspectos que teóricamente competen al estudio de la estructura de un sistema, que puede ser apreciada con el análisis de tres dimensiones básicas el tamaño, la complejidad y la formalización.

Para la comprensión e interpretación de los resultados de la presente investigación, se decidió ordenar la información según la estructura y función de las unidades organizacionales que conforman la empresa REYBANPAC-QUEVEDO.

A TAMAÑO

La presente investigación se la realizó en la sede central zona de Quevedo en 33 unidades de producción agrícola, distribuidas en tres áreas de producción de banano de exportación, Camarones, Valencia y San Camilo.

Los resultados obtenidos en la presente investigación, se centran en la capacidad de la organización para actuar, fijando el tamaño de escala de operación (capacidad humana de operatividad o tecnología disponible, recursos físicos, económicos y financieros).

Tamaño; Unidades de producción agrícola, superficie, recurso humanos, recursos económicos-financieros, de la Empresa Reybanpac sede central zona de Quevedo 2012.

En El cuadro 2 contiene los resultados del tamaño que representa la empresa Reybanpac sede central zona de Quevedo la misma que, está organizada en tres zonas con 33 UPA: Camarones con el 27,27%, Valencia con el 39,40% y San Camilo con el 33,33% de unidades de producción, respectivamente.

La superficie total de esta organización, está conformada por 4319 hectáreas, dividida con el 36,58 % Camarones, el 33,65% Valencia, y el 29,77 por San Camilo. Los recursos humanos que integran Reybanpac son 3.419 trabajadores, donde cada zona está representada en su nómina con el 38,98% Camarones, el 31,34% Valencia y con el 29,68% San Camilo; La cumbre estratégica está representada por el Gerente general de la Empresa Reybanpac zona Quevedo. En este nivel jerárquico está incluida una secretaria ejecutiva de gerencia.

Los recursos económicos y financieros que operan la sede central zona de Quevedo de Reybanpac es de 37'316.160 dólares americanos programados para la zona de Camarones con el 36,58%, Valencia con el 33,65% y San Camilo con el 29,77%, respectivamente.

Esta información en términos generales representa los resultados globales de la delimitación del tamaño de la Empresa Reybanpac sede central Zona de Quevedo.

CUADRO 2 Tamaño: superficie, recursos humanos, recursos económicos financieros, de la Empresa Reybanpac, sede central zona de Quevedo 2012.

Nº	Zona	UPA (Hda)	%	Superficie (has)	%	RH	%	Recursos: Económicos-financieros año	%
1	Camarones	9	27,27	1580	36,58	1332	38,95	13.651.200	36,58
2	Valencia	13	39,40	1453	33,65	1071	31,33	12.553.920	33,65
3	San Camilo	11	33,33	1286	29,77	1014	29,66	11.111.040	29,77
	Gerente Secretaria					2	0,06		
3	TOTAL	33	100	4319	100	3419	100	37.316.160	100

Elaborado: Autor

Fuente: Encuesta.

Tamaño: personal por orden jerárquico que conforma REYBANPAC. Sede central zona de Quevedo.

El cuadro 3 contiene los resultados totales del personal que conforman la empresa REYBANPAC zona de Quevedo, que está constituida por 3419 trabajadores divididos por orden jerárquico en forma vertical. En primer orden la cumbre estratégica, como máxima autoridad, el Gerente general con su secretaria que representa 0,06 % del personal de la sede central zona de Quevedo. En segundo orden la línea media, que debería estar representada en orden jerárquico por un Subgerente. De la investigación realizada se puede determinar que no hay nivel de mando en esta posición.

En el tercer nivel por orden jerárquico corresponde al núcleo operativo con 3417 trabajadores representa el 99,94% del personal de la sede central zona de Quevedo, distribuido por tres zonas de campo: Camarones, Valencia y San Camilo al mando por un gerente respectivamente.

La zona de Camarones está constituida por nueve unidades de producción (UPA) con 1332 trabajadores que representa 38,98 por ciento.

La zona de Valencia con trece unidades de producción (UPA) con 1071 trabajadores que representa 31,34 por ciento.

La zona de San Camilo esta conformada por once unidades de producción (UPA) con 1014 trabajadores que representa el 29,67% de la Empresa Reybanpac sede central zona de Quevedo.

CUADRO 3 Recursos humanos que conforman por orden jerárquico la empresa Reybanpac sede central zona Quevedo 2012

Nº	Orden jerárquico	cargos	Nº Empleados	%	Ubicación trabajo
I	Cumbre estratégica	Gerente General	1	0,03	Quevedo
		Secretaria	1	0,03	Quevedo
II	Línea media	Subgerente	no	0,00	-----
III	Núcleo operativo	Gerente Zona	3	0,09	Camarones, Valencia San Camilo
		administrativo	3	0,09	Camarones, Valencia, San Camilo
		campo	864	25,27	Camarones
		Riego	266	7,80	Camarones
		Maq-Equip	67	1,96	Camarones
		transporte	133	3,90	Camarones
		campo	695	20,33	Valencia
		Riego	215	6,29	Valencia
		Maq-Equip	54	1,59	Valencia
		Transporte	105	3,07	valencia
		Campo	658	19,25	San Camilo
		Riego	203	5,94	San Camilo
		Maq-Equip	50	1,46	San Camilo
		transporte	101	2,95	San Camilo
			TOTAL		3.419

Elaborado: Autor

Fuente: Encuesta

Tamaño: Recursos humanos en las áreas operativas, de la zona Camarones sede central zona de Quevedo 2012

De los resultados obtenidos en el cuadro 4 se determina que es la zona con mayores recursos humanos operativo que representa el 38.99%; pero con la menor unidad de producción (27,27%), que equipara con una mayor superficie de cultivo establecido en producción de 1580 has, que cubre el 36,58% del total de la zona de Camarones.

CUADRO 4 Recursos humanos operativos de la zona Camarones

Zona	Has	%	R.H	%	UPA	%
Camarones	1580	36,58	1330	38,99	9	27,27

Elaborado: Autor

Fuente: Encuesta

Tamaño: Unidades de producción que corresponden a la zona de Camarones con las áreas técnicas operativas de la Empresa Reybanpac 2012.

En el cuadro 5 se determina las unidades de producción de banano con su respectiva distribución de los recursos humanos por áreas técnicas de actividades que corresponden a la zona de Camarones.

La zona de Camarones comprende las siguientes unidades de producción agrícolas: continental con 140 trabajadores que representa el 10,51%, Lastenia con 200 empleados porcentualmente representa el 15,01%, Libertad con 147 trabajadores que representa el 11,04%, Magdalena con 192 trabajadores que representa el 14,41%, Las Mellizas 97 trabajadores que representa el 7,28%, El Recreo con 80 trabajadores que representa el 6,01%, Roblecito con 158 trabajadores que representa el 11,86%, San Escrivá con 151 trabajadores que representa el 11,34%, y por ultimo Wongkinmay con 165 trabajadores que representa 12,39 por ciento.

De las investigaciones realizadas se desprende la siguiente información, De 1332 trabajadores que corresponde a la zona Camarones, el 0,15% cumple funciones ejecutivas-administrativas, el 64,87% de trabajadores cumple actividades de campo, el 19,97% tareas de operación-mantenimiento de riego, el 5,03 % del personal realiza tareas de operación-mantenimiento-reparaciones de maquinarias agrícolas y el 9,98% son recursos humanos que prestan el servicio de conducción de la transportación de la producción de banano.

CUADRO N° 5 Tamaño: recursos humanos en las áreas operativas de la zona Camarones sede central zona de Quevedo 2012.

n	UPA=Hda	Campo	%	Riego	%	Maquina	%	Transporte	%	TOTAL	%
1	Continental	91	10,53	28	10,53	7	10,45	14	10,53	140	10,51
2	Lastenia	130	15,05	40	15,04	10	14,93	20	15,04	200	15,01
3	Libertad	95	10,99	30	11,28	7	10,45	15	11,28	147	11,04
4	Magdalena	125	14,47	38	14,28	10	14,93	19	14,29	192	14,41
5	Mellizas	63	7,29	19	7,14	5	7,46	10	7,52	97	7,28
6	Recreo	52	6,02	16	6,02	4	5,97	8	6,02	80	6,01
7	Roblecito	102	11,81	32	12,03	8	11,94	16	12,03	158	11,86
8	San Escriva	98	11,34	30	11,28	8	11,94	15	11,28	151	11,34
9	Wongkinmay	108	12,50	33	12,41	8	11,94	16	12,03	165	12,39
	Gerente-adm									2	0,15
9	TOTAL	864	100	266	100	67	100	133	100	1332	100

UPA	Ger-adm	%	Campo	%	Riego	%	Maq-Eq	%	Transp	%	Total
9	2	0,15	864	64,87	266	19,97	67	5,03	133	9,98	1332

Elaborado: Autor

Fuente: Encuesta.

Tamaño: Unidades de producción que corresponden a la zona Valencia con las áreas técnicas operativas Empresa Reybanpac 2012.

El cuadro 6 nos determina las unidades de producción de banano con su respectiva distribución de los recursos humanos por áreas técnicas de actividades que corresponden a la zona de Valencia.

La zona de Valencia comprende las siguientes unidades de producción agrícolas: Agrilechos 1 con 84 trabajadores que representa el 7,84%, Agrilechos 2 con 90 trabajadores que representa el 8,40%, Calope con 96 trabajadores que representa el 8,96%, Chollo con 77 trabajadores que representa el 7,19%, El Rosario con 45 trabajadores que representa el 4,20%, Machala con 47 trabajadores que representa el 4,38%, Manguila con 116 trabajadores que representa el 10,83%, San Alejandro con 117 trabajadores que representa el 10,92%, San Carlos con 104 trabajadores que representa el 9,71%, San Emilio con 56 trabajadores que representa el 5,22%, San Francisco con 85 trabajadores que representa el 7,93%, San José con 83 trabajadores

que representa el 7,75%, El Triunfo con 69 trabajadores que representa el 6,44%, el gerente administrativo y el asistente que representa el 0,19%.

De las investigaciones realizadas se desprende, que de 1071 trabajadores que corresponde a la zona de Valencia, el 0,19% cumplen funciones ejecutivas-administrativas, el 64,89% de trabajadores cumple actividades de campo, el 20,07% tareas de operación-mantenimiento de riego, el 5,04% del personal realizan tareas de operación-mantenimiento-reparaciones de maquinarias agrícolas y el 9,80% son recursos humanos que prestan el servicio de conducción de la transportación de la producción de banano.

CUADRO 6 Tamaño: recursos humanos en las área operativas de la zona de Valencia sede central zona de Quevedo 2012

Nº	UPA=Hda	Campo	%	Riego	%	Maquinas	%	Transpot	%	Total	7,84
1	Agrilechos	55	7,92	17	7,91	4	7,41	8	7,62	84	7,84
2	Agrilechos 2	60	8,63	18	8,37	5	9,26	7	6,66	90	8,40
3	Calope	63	9,06	19	8,84	5	9,26	9	8,57	96	8,96
4	Chollo	52	7,48	13	6,05	4	7,41	8	7,62	77	7,19
5	El Rosario	29	4,17	9	4,19	2	3,70	5	4,76	45	4,20
6	Machala	30	4,32	9	4,19	2	3,70	6	5,71	47	4,38
7	Manguila	75	10,79	24	11,1 6	6	11,1 1	11	10,48	116	10,83
8	San Alejandro	78	11,22	21	9,77	6	11,1 1	12	11,43	117	10,92
9	San Carlos	68	9,78	21	9,77	5	9,26	10	9,52	104	9,71
10	San Emilio	36	5,18	11	5,12	3	5,55	6	5,71	56	5,22
11	San Frco	58	8,35	13	6,05	5	9,26	9	8,57	85	7,93
12	San José	56	8,06	15	6,98	4	7,41	8	7,62	83	7,75
13	Triunfo	35	5,04	25	11,6 3	3	5,55	6	5,71	69	6,44
	Gerente Adm									2	0,19
13	Total	695	100	215	100	54	100	105	100	107 1	100

Elaborado: Autor Fuente: Encuesta

UPA	Ger-adm	%	Campo	%	Riego	%	Maq-Eq	%	Transp	%	Total
13	2	0,19	695	64,89	215	20,07	54	5,04	105	9,80	1071

Tamaño: Unidades de producción que corresponden a la zona de San Camilo con las áreas técnicas operativas Empresa Reybanpac 2012.

El cuadro 7 nos determina las unidades de producción de banano con su respectiva distribución de los recursos humanos por áreas técnicas de actividades que corresponden a la zona de San Camilo.

La zona de San Camilo comprende las siguientes unidades de producción agrícolas: Admiración con 87 trabajadores que representa el 8,58%, Cristal 1 con 137 trabajadores que representa el 13,51%, Cristal 2 con 127 trabajadores que representa el 12,52%, Jota jota con 48 trabajadores que representa el 4,73%, La Maravilla 1 con 54 trabajadores que representa el 5,33%, La Maravilla 2 con 68 trabajadores que representa el 6,71%, María Cristina con 140 trabajadores que representa el 13,81%, Oasis 1 con 124 trabajadores que representa el 12,23%, Oasis 2 con 118 trabajadores que representa el 11,64%, Paraíso con 93 trabajadores que representa el 9,17%, Poza Naranja con 44 trabajadores que representa el 4,34%.

De las investigaciones realizadas se desprende, que de 1014 trabajadores que corresponde a la zona de San Camilo, el 0,20% cumplen funciones ejecutivas-administrativas, el 64,30% de trabajadores cumple actividades de campo, el 19,43% tareas de operación-mantenimiento de riego, el 6,11% del personal realizan tareas de operación-mantenimiento-reparaciones de maquinarias agrícolas y el 9,96% son recursos humanos que prestan el servicio de conducción de la transportación de la producción de banano.

CUADRO 7 Tamaño; recursos humanos en las área operativas de la zona de San Camilo sede central zona de Quevedo 2012

Nº	UPA=Hda	Campo	%	Riego	%	Maquin as	%	Transporte	%	TOT AL	%
1	Admiración	52	7,98	16	8,12	4	6,45	9	8,91	81	7,99
2	Cristal 1	86	13,19	25	12,69	7	11,29	12	11,88	130	12,82
3	Cristal 2	70	10,74	21	10,66	14	22,58	11	10,89	116	11,44
4	Jota jota	27	4,14	10	5,08	2	3,22	5	4,95	44	4,34
5	Maravilla 1	34	5,21	11	5,58	3	4,84	6	5,94	54	5,33
6	Maravilla 2	42	6,44	14	7,11	4	6,45	8	7,92	68	6,71
7	María Cristina	93	14,26	26	13,20	8	12,90	13	12,87	140	13,81
8	Oasis 1	83	12,73	22	11,17	7	11,29	12	11,88	124	12,23
9	Oasis 2	78	11,96	24	12,18	6	9,67	10	9,90	118	11,64
10	Paraíso	60	9,20	18	9,14	5	8,06	10	9,90	93	9,17
11	Poza Naranja	27	4,14	10	5,08	2	3,22	5	4,95	44	4,34
	Gerente-Adm									2	0,20
11	TOTAL	652	100	197	100	62	100	101	100	1014	100

UPA	Ger-adm	%	Campo	%	Riego	%	Maq-Eq	%	Transp	%	Total
11	2	0,20	652	64,30	197	19,43	62	6,11	101	9,96	1014

Elaborado: Autor Fuente: Encuesta.

Tamaño; Capacidad humana de operatividad tecnológica disponible en la Empresa sede central zona de Quevedo. 2012.

En el cuadro 8 se identifica la capacidad humana operativa en cada una de las áreas técnicas de la producción de banano en la Empresa Reybanpac. La zona de Camarones en el área de campo tiene 864 trabajadores agrícolas que representan el 38,97% de los recursos humanos que se dedican al mantenimiento de las labores agrícolas del banano; el 38,18% del personal se dedican a las actividades de riego; el 39,18% cubren las actividades de operación de maquinarias y equipos agrícolas; y por último el 39,23% de los recursos humanos realizan las actividades de la transportación de la fruta a los mercados y puertos de embarque de los productos de exportación.

En la zona de Valencia el 31,35% de los recursos humanos cumplen actividades en las áreas de campo, actividades que están orientadas a las labores de mantenimiento del banano, que la desempeñan 695 trabajadores agrícolas. El 31,43% se emplean en las actividades de riego; 31,58 % en

operación de maquinarias y equipos agrícola y el 30,97% en la transportación de insumos y banano a los mercados de consumo y exportación.

En la zona de San Camilo el 29,68% de los recursos humanos se emplean en labores y tareas de campo; el 29,68% en operación e instalación de equipos de riego; el 29,24% en operación y mantenimiento de maquinarias y equipos agrícolas y el 29,79% en la transportación de la fruta a los mercados.

CUADRO 8 Tamaño; Áreas de operación técnica de la Empresa Reybanpac sede central zona de Quevedo 2012.

Nº	Zona	Campo	%	Riego	%	Maquinas	%	Transporte	%	TOTA	%
1	Camarones	864	38,97	266	38,89	67	39,18	133	39,23	1330	38,92
2	Valencia	695	31,35	215	31,43	54	31,58	105	30,97	1069	31,28
3	San Camilo	658	29,68	203	29,68	50	29,24	101	29,79	1012	29,62
	Gerente-Adm									6	0,18
3	TOTAL	2217	100	684	100	171	100	339	100	3417	100

Elaborado: Autor

Fuente: Encuesta.

Tamaño; Recursos humanos operativos, por ubicación de tareas y áreas de trabajo Sede central zona de Quevedo REYBANPAC.

En el cuadro 9 se observan los recursos humanos utilizados en tareas y áreas de trabajo, se puede determinar que de 3.411 trabajadores en general, el 65,00% se dedican a las tareas de campo; el 20,05% se dedican a las tareas de riego, el 9,94% personal que se dedica a la transportación de la producción (Banano), y el 5,01% de los trabajadores se dedican a las tareas de operación y mantenimiento de maquinarias y equipos agrícolas.

En el área de Camarones se puede apreciar que de 1.330 trabajadores, el 64,96% del personal se dedican a las tareas de campo; el 20,00% de los recursos humanos son utilizados en las labores de riego; el 10,00% de trabajadores son empleados en la transportación de la producción; y el 5,04% de trabajadores se dedican a la operación y mantenimiento de las maquinarias-equipos.

En el área de Valencia se puede observar que 1.069 recursos humanos están en las actividades operativas de la empresa, el 65,01% de trabajadores son utilizados en las tareas de campo; el 20,12% del personal son utilizados en las tareas de riego; el 9,82 de los trabajadores se dedican a la transportación de la producción de banano; y el 5,05% de los recursos humanos se dedican a las labores de operación y mantenimiento de las maquinarias y equipos.

En el área de San Camilo se puede determinar que de 1012 trabajadores, el 65,02% del personal se dedican a las tareas de campo; el 20,06 de los trabajadores se dedican a las labores de riego; el 9,98% de los empleados son utilizados en la transportación de la producción; y el 4,94% de los trabajadores se dedican a la operación y mantenimiento de las maquinarias-equipos agrícolas.

CUADRO 9 Tamaño; Recursos humanos operativos por tareas y áreas de trabajo zona Quevedo REYBANPAC 2012.

Tareas	Camarones	%	Valencia	%	San Camilo	%	TOTAL	%
Control de malezas	134	15,51	118	16,98	95	14,44	347	15,65
Fertilización	65	7,52	60	8,63	48	7,29	173	7,80
Deshoje	58	6,71	45	6,47	38	5,77	141	6,36
Deshije	59	6,83	40	5,75	41	6,23	140	6,31
Apuntalado	57	6,60	49	7,05	40	6,08	146	6,58
Enfunde	64	7,41	55	7,91	46	6,99	165	7,44
Cosecha	80	9,26	66	9,50	57	8,66	203	9,15
Desmane	50	5,79	37	5,32	42	6,38	129	5,82
Limpieza y saneo	52	6,02	40	5,75	43	6,53	135	6,09
Enjuague	46	5,32	36	5,18	44	6,68	126	5,68
Pesada	45	5,21	30	4,32	38	5,77	113	5,09
Fumigada-sellada	41	4,74	28	4,03	36	5,47	105	4,73
Empaque	56	6,48	45	6,47	42	6,38	143	6,45
CAMPO	864	64,96	695	65,01	658	65,02	2.217	65,00
Subtotal								
RIEGO	266	20,00	215	20,12	203	20,06	684	20,05
TRANSPORTE	133	10,00	105	9,82	101	9,98	339	9,94
MAQUINAS-EQUIPOS	67	5,04	54	5,05	50	4,94	171	5,01
TOTAL	1330	100	1069	100	1012	100	3411	100

Elaborado: Autor
Fuente: Encuesta

Tamaño: Dedicación de los recursos humanos relacionados a horas de trabajo en la Empresa Reybanpac sede central zona de Quevedo 2012

Del cuadro 10 se puede observar , que de 3419 trabajadores que conforman la empresa Reybanpac Quevedo; el 0,23% están en el nivel de ejecutivo administrativo (cumbre estratégica) a tiempo completo, el nivel medio (línea media) en la organización no existe; en el nivel operativo que es el más numeroso tiene el 99,76% distribuido 9,09% a tiempo completo (TC), 1,64% a medio tiempo (MT), el 0,50% a tiempo parcial (TP), 10,73% son contratados y eventuales representa el 78,07%.

CUADRO 10 Tamaño: Dedicación de los recursos humanos relacionado a horas de trabajo en la Empresa Reybanpac sede central zona de Quevedo 2012.

RH	Eje- adm.	%	Campo	%	Riego	%	Maquina	%	Transp orte	%	TOTAL	%
TC	8	100	33	1,49	66	9,65	46	26,90	165	48,67	318	9,39
MT							20	11,69	35	10,32	55	1,61
TP			4	0,18	6	0,88	3	1,75	4	1,18	17	0,50
CONTR			196	5,23	20	2,92	15	8,77	135	39,82	366	10,70
EVENT			1984	89,49	592	86,55	87	50,88			2663	77,89
TOTAL	8	100	2217	100	684	100	171	100	339	100	3419	100

NOMINA	T.C	%	M.T	%	T.P	%	contrato	%	eventuales	%	TOTAL	%
PERSONAL	318	9,30	55	1,61	17	0,50	366	10,70	2663	77,89	3419	100

Elaborado: Autor
Fuente: Encuesta

B Dimensiones de Complejidad o departamentalización

La investigación y los resultados obtenidos están referidos al nivel vertical esto es de orden jerárquico. La diferenciación horizontal es decir la departamentalización existente; y, la diferenciación espacial que se relaciona con las especificadas de la organización de la empresa Reybanpac en el orden físico, en cuanto a su ubicación de departamentos, unidades, secciones y ambiente etc.

Diferenciación Horizontal

La estructura horizontal o departamentalización se observa con mayor notoriedad en el núcleo operativo con 3411 trabajadores, organizado en tres zonas: Camarones representa 38,99%, Valencia con el 31,34 y San Camilo con el 29,67 por ciento.

En cada departamento el nivel de mando, está definido por un gerente de zona con un asistente administrativo que representa el 0,18% de los recursos humanos; a nivel ejecutivo, que contrasta con el 99,76 de los trabajadores que pertenecen al núcleo operativo.

De los resultados obtenidos se observa, que cada departamento está estructurado en cuatro secciones de operación técnica: Campo con el 65%, riego con el 20,05%, transporte con el 9,94% y Maquinaria-Equipos con el 5,01% de los recursos humanos respectivamente.

CUADRO 11 Recursos humanos operativos de cada una de las zonas Quevedo REYBANPAC 2012.

Tareas	Camarones	%	Valencia	%	San Camilo	%	TOTAL	%
CAMPO	864	64,96	695	65,01	658	65,02	2.217	65,00
RIEGO	266	20,00	215	20,12	203	20,06	684	20,05
TRANSPORTE	133	10,00	105	9,82	101	9,98	339	9,94
MAQUINAS-EQUIPOS	67	5,04	54	5,05	50	4,94	171	5,01
TOTAL	1330	100	1069	100	1012	100	3411	100

TOTAL	1330	38,99	1069	31,34	1012	29,67	3411	100
--------------	-------------	--------------	-------------	--------------	-------------	--------------	-------------	------------

Elaborado: Autor Fuente: Encuesta.

Diferenciación vertical

Los resultados que se hacen referencia en el cuadro 12, demuestra que de 3419 trabajadores estructuralmente por diferenciación vertical tiene la siguiente

cadena de mando por orden jerárquico la Empresa Reybanpac zona de Quevedo: La cumbre estratégica integrada por el Gerente general, representa 0,03% , representa el primer nivel de mando. Es la persona en quien recae la responsabilidad administrativa y técnica de la empresa de producción de banano, en este nivel está ubicada una secretaria ejecutiva que representa el 0,03%.

El segundo orden de nivel jerárquico recae sobre el Sub-gerente. De las investigaciones realizadas se observó que no existe este nivel de mando, la cadena de mando está orientado a los responsables de zona, que representa el 0,09% y el asistente con el 0,09%, respectivamente que estructuralmente corresponde al núcleo operativo.

La mayor concentración de recursos humanos está en el núcleo operativo, representa porcentualmente el 99,76% dividido en tareas de campo, riego, maquinarias-equipos y transporte.

CUADRO 12 Orden jerárquico de los recursos humanos de la Empresa Reybanpac zona de Quevedo 2012.

Nivel de mando	Cumbre Estratégica	Nº	%	Línea media	Nº	%	Núcleo operativo	#	%	TOTAL	%
I	Gerente G	1	0,03							1	0,03
I	Secretaria	1	0,03							1	0,03
II				Subgerente	0	0,00				0	0,00
III							Gerente zona	3	0,09	3	0,09
							Asistente	3	0,09	3	0,09
							trabajadores	3411	99,76	3411	99,76
Total		2	0,06		0	0,00		3417	99,94	3419	100

Elaborado: Autor
Fuente: Encuesta.

Diferenciación espacial

En el cuadro 13 se observan los resultados que se han obtenido de la ubicación el número y el área de departamentos, unidades, secciones y ambiente físico de la empresa Reybanpac.

La oficina del Gerente general está ubicada en área urbana en la ciudad de Quevedo comprende el 16,69% de la superficie total de la infraestructura de 1228 m² para oficinas planificada por la empresa Reybanpac.

Los departamentos o zonas están ubicadas en el área rural (campo) que comprenden la Zona de Camarones con el 22,72% del espacio físico donde funciona la oficina y dirige las actividades el gerente de zona; la zona de Valencia con el 32,64% del espacio físico donde opera el gerente de Valencia; y por último tenemos la zona de San Camilo con 27,77% del área física donde funciona la oficina del gerente.

CUADRO 13 Diferenciación espacial de la Empresa Reybanpac zona Quevedo 2012

Característica	Ubicación	has	Oficina M ²	Bodega M ²	Taller-Mec M ²	Comedor M ²	Parqueo M ²	Empacadora M ²	Total M ²
Oficina	ciudad		1=205	1=1980			450		2635
Camarones	campo	1580	9=279	9=17820	1=450	9=40	800	9=2592	21981
Valencia	campo	1453	13=403	13=25740	1=450	13=40	900	13=3744	31277
San Camilo	campo	1286	11=341	11=21780	1=450	11=40	1200	11=3168	26979
Total		4319	34=1228	34=67320	3=1350	33=120	3350	33=9504	82872

Característica	Has %	Oficinas %	Bodega %	Taller-mec %	Comedor %	Parqueo %	Empacadora %	Total %
oficinas		16,69	2,94			13,43		3,18
CAMARONES	36,58	22,72	26,47	33,33	33,33	23,88	27,27	26,52
VALENCIA	33,64	32,82	38,24	33,33	33,33	26,87	39,39	37,74
SAN CAMILO	29,77	27,77	32,35	33,34	33,34	35,82	33,33	32,56

Elaborado: Autor
Fuente: Encuesta

C FORMALIZACION

Grado de normatividad de la empresa Reybanpac

En el cuadro 14, se demuestran los resultados obtenidos de la investigación, respecto a que si los empleados y trabajadores conocen sobre los estatutos de la empresa. El 37% desconoce la existencia de estatutos, el 63 % afirman la existencia de estatuto de la empresa, en relación a reglamento el 42,88 % en

forma dudosa contestan la existencia de reglamento, 57,12% afirma que no hay reglamento en vigencia. En relación con los instructivos, el 46,77% sostiene que hay instructivos para manejo de ciertos equipos y que manejan los técnicos, pero el 53,23% de los trabajadores desconocen que exista instructivos en las áreas administrativas – técnicas de la empresa. En lo que corresponde a disposiciones, 64,88% señalan que todas las disposiciones que emana la empresa a los empleados y trabajadores son verbales por radio, teléfono o personal. El 35,12% de los entrevistados desconocen de las disposiciones de los altos jefes, solo cumplen lo que ordena el jefe inmediato superior.

Cuadro 14 Formalización de la Empresa Reybanpac sede central zona de Quevedo 2012.

zonas	Estatutos		Reglamentos		Instructivos		Disposiciones	
	si	no	si	no	si	no	si	no
1 Camarones								
Lastenia	57	43	47	53	52	48	62	38
Magdalena	45	55	38	62	37	63	77	23
Roblecito	74	26	51	49	49	51	54	46
2Valencia								
Manguila	59	41	40	60	62	38	71	29
San Alejandro	66	34	33	67	54	46	92	08
San Carlos	71	29	42	58	28	72	57	43
3 San Camilo								
Cristal 1	80	20	44	56	59	41	59	41
Cristal2	62	38	39	61	38	62	61	39
María Cristina	53	47	52	48	42	58	51	49

%	%	%	%	%	%	%	%	%
100	63,00	37,00	42,88	57,12	46,77	53,23	64,88	35,12

Elaborado: Autor
Fuente: Encuesta

V DISCUSION

La Empresa Agrícola Reybanpac es una organización que está dedicada a la producción y exportación de banano y piña, donde desarrollan actividades de producción de la fruta en tres zonas, que son Camarones, Valencia y San Camilo. Estas áreas agrupan 33 unidades de producción agrícola (UPA - Has), que cubre una superficie 4319 Has, donde genera campo ocupacional a 3419 trabajadores, con un movimiento económico financiero de 37'316.160 USD por año.

Esta visión general de la Empresa, nos da la pauta sobre el tamaño de la estructura organizacional de Reybanpac, que tiene relación con la investigación y análisis que se está llevando a cabo en este estudio, con el objetivo de determinar el diseño organizacional más adecuado. Datos que tiene relación con lo indicado por **Kimberly (1998), Freeman y Hannan, (2001)** quienes mencionan que se ha utilizado indicadores numéricos en las investigaciones realizadas, referente al tamaño que dependen del número de empleados, superficie, tiempo de dedicación al trabajo y recursos económicos-financieros utilizados en la Empresa u Organización que se han investigado.

Por orden jerárquico vertical la Empresa Reybanpac, está estructurada por un nivel superior que corresponde a la cumbre estratégica, donde está ubicada la Gerencia.

La empresa Reybanpac sede central zona de Quevedo, actualmente está estructurada su organización en dos partes; Cumbre estratégica que es el máximo nivel ubicando al Gerente general con su Secretaria ejecutiva. El segundo nivel no consta en el organigrama estructural; el tercer nivel o núcleo operativo, está compuesto por tres Gerentes de zona y un asistente administrativo financiero. Las operaciones están divididas en las zonas de Camarones, Valencia y San Camilo, con 13, 9 y 11 unidades de producción de banano, respectivamente. Estos datos concuerdan con lo expresado por **Rodríguez Valencia J. (2008)**, quien señala que el sistema organizacional

lineal, se fundamenta en que la autoridad y responsabilidad son correlativos y se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En este tipo de organización cada subordinado obedece a un solo jefe para todos los aspectos, y únicamente a este jefe reporta.

Para diseñar una estructura organizacional, habrá que agrupar las tareas a realizarse. Hay diversas combinaciones de la división de funciones y autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Existen tres estructuras organizacionales básicas la lineal, funcional y de línea-asesoría; las cuales se pueden añadir otros nuevos diseños como la de Mintzberg.

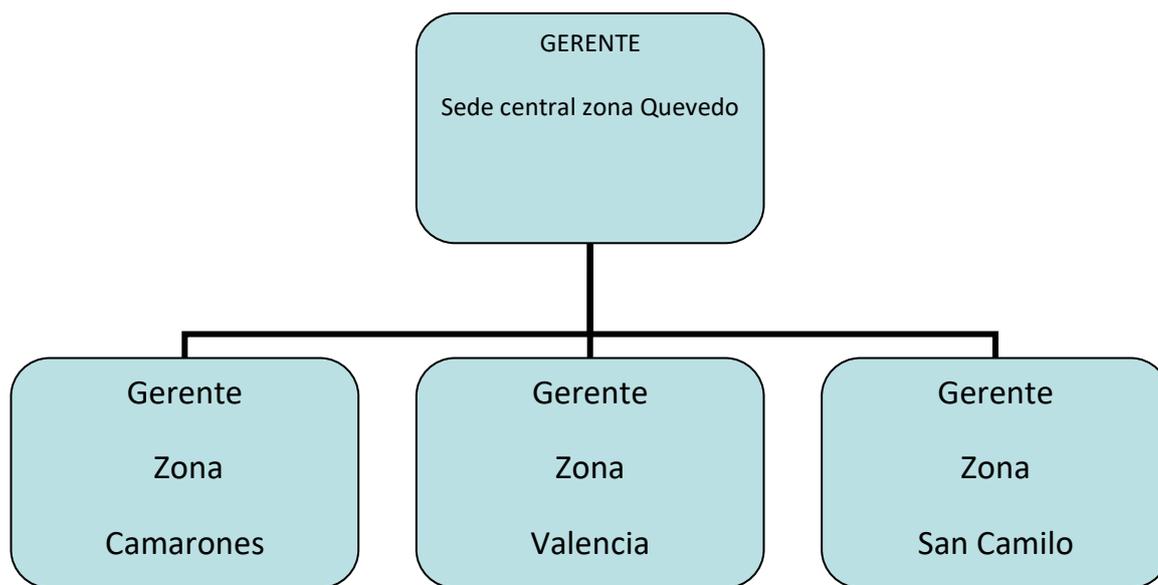
Los resultados de las investigaciones apuntan a establecer un diseño organizacional lineal, por que la autoridad se concentra en una sola persona, ya sea propietario, director o gerente, es decir, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. De esta manera, el jefe asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, los cuales deben ejecutar siguiendo estrictamente las instrucciones dadas, quienes a su vez reportan a un solo jefe. Este tipo de organizaciones procede particularmente de empresas de producción agrícola-pecuaria y de la agroindustria, donde el propietario o jefe están dotados de facultades excepcionales y pueden centralizar el mando absoluto.

VI PROPUESTA

La investigación determinó que la cumbre estratégica, la autoridad se concentra en una sola persona, que en este caso es el Gerente. Es decir, quien toma las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando.

La complejidad, corresponde a la diferenciación horizontal, es decir, la departamentalización existente de la Empresa, se observa en el organigrama original que existen tres departamentos dirigidos por tres gerentes. Como se aprecia en el siguiente organigrama.

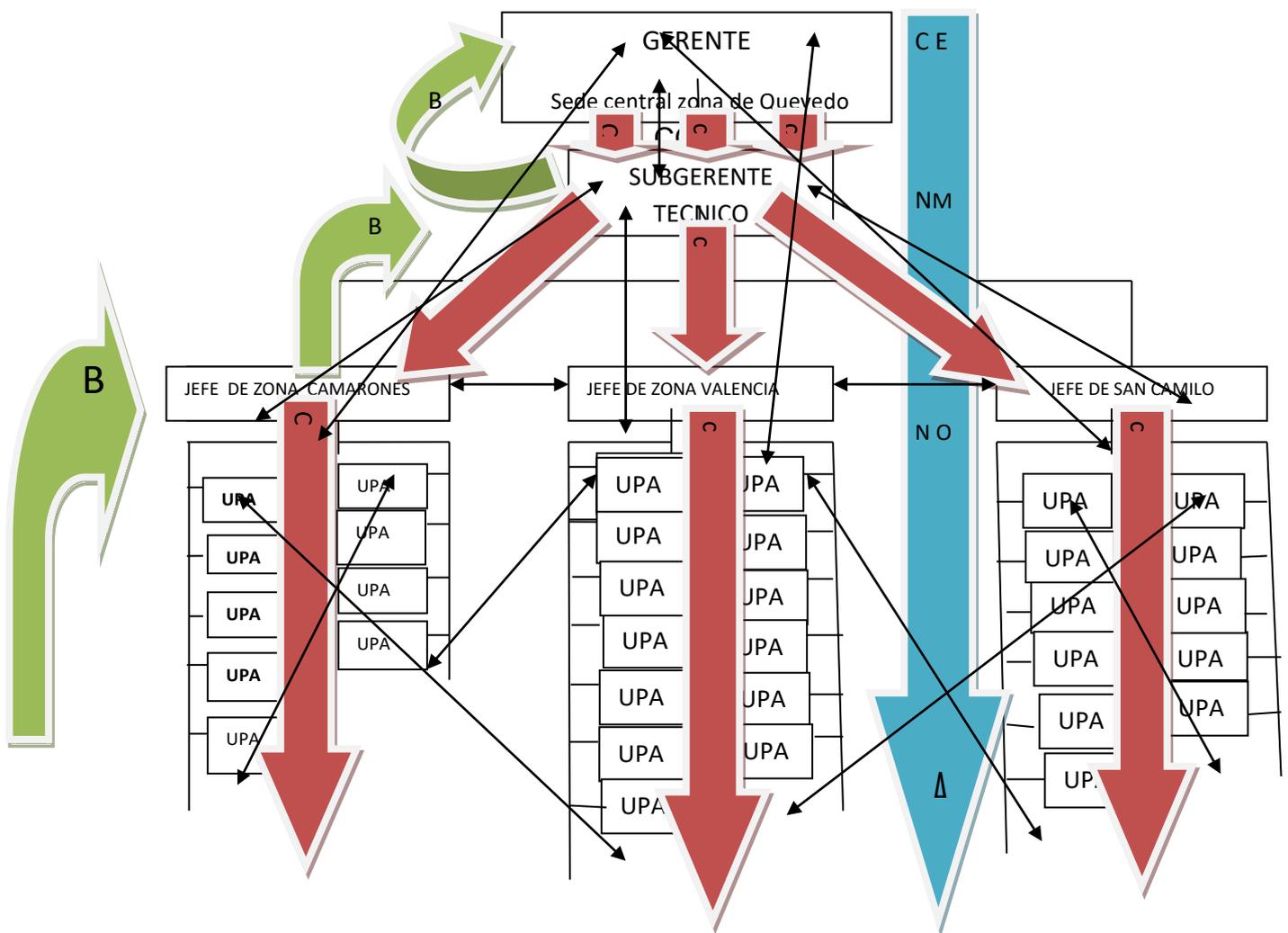
FIGURA 1 ORGANIGRAMA ORIGINAL ANTES DE LA INVESTIGACION



De los resultados obtenidos en la presente investigación, se propone como alternativa, el diseño estructura organizacional lineal de división geográfica con diferenciación vertical. Esto es, con un orden jerárquico plano, con un nivel superior, que la autoridad debe estar concentrada en una sola persona, con una cadena de mando de arriba hacia abajo (Flujo A). En este caso el Gerente, es decir, es el que toma las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, debe ser transmitida por una sola línea a la jerarquía del nivel medio, creado como Subgerente Técnico, Coordinador técnico o

Supervisor técnico, autoridad de segundo nivel de menor rango , quien acata las disposiciones del nivel superior, y asigna y distribuye el trabajo y tareas a los subalternos que corresponde según la cadena de mando a los jefes de zona, responsable de las actividades del núcleo operativo. (Figura 2)

FIGURA 2 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA EMPRESA REYBANPAC ZONA DE QUEVEDO POR DIVISION GEOGRAFICA ESTRUCTURA LINEAL.



Del núcleo operativo hacia arriba, el flujo de autoridad formal regresa, respetando el nivel jerárquico inmediato superior. Las Unidades de producción agrícola, reportan al jefe de zona y este a su vez reporta al Subgerente técnico si está en capacidad de resolver las necesidades de sus subalternos los

canaliza, caso contrario reporta al Gerente que toma la decisión final. (Flujo A, B)

Se recomienda un flujo de actividad regulada de trabajo de producción a través del núcleo operativo, de órdenes e instrucciones bajando por la jerarquía administrativa para controlar el núcleo operativo, de información retroalimentada apoyada en los resultados de información y asesoramiento (Flujo C).

Se recomienda ajuste mutuo en coordinación y comunicación, en la actividad agrícola. Es muy frecuente el ajuste de tareas, por las condiciones medio ambientales y agroecológicas que se presentan en determinadas zonas, especialmente en Quevedo. Flujo

El marco jurídico legal con todas sus normas, leyes y reglamento de la organización debe actualizarse según las leyes y reglamentos que están en vigencia y acorde a las necesidades operativas y administrativas de la empresa.

La estructura organizacional propuesta va alcanzar el desarrollo económico – administrativo, por las siguientes razones: primero la estructura lineal plana la comunicación es permanente, la toma de decisiones es ágil y oportuna; segundo las actividades técnicas-operativas va ha permitir obtener un producto de calidad por los insumos-proceso-producto planificado y controlado; tercero los tres niveles básicos(cumbre estratégica, línea media y núcleo operativo) están bien definidos sus responsabilidades administrativas.

VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De los resultados obtenidos en la presente investigación se llegó a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- 1 Los resultados determinaron que sugiere la propuesta del diseño lineal con estructura plana por división geográfica para la empresa Reybanpac zona de Quevedo
- 2 Las investigaciones determinaron que la cumbre estratégica, la autoridad se concentra en una sola persona, que en este caso es el Gerente. Es decir, quien toma las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando.
- 3 La línea media, que corresponde a la segunda autoridad formal, se ubica por orden jerárquico al Subgerente, el gerente primer autoridad, descarga las funciones técnicas operativas, en este tramo de control.
- 4 El núcleo operativo base fundamental del desarrollo de la Empresa, este tramo de control esta coordinado por los jefes de zona, bajo el nivel de mando técnico operativo del Subgerente.
- 5 El tamaño de la sede central zona de Quevedo, se determinó que está constituida por tres zonas con 33 unidades de producción agrícolas (UPA), con una superficie de 4319 Has, conformados por 3419 trabajadores, con un movimiento económico financiero de 37'316.160 USD americanos por año.
- 6 La complejidad, corresponde a la diferenciación horizontal es decir la departamentalización existente de la Empresa, se observa en el organigrama original que existen tres departamentos dirigidos por tres gerentes, el nuevo organigrama propone que cada departamento

estructuralmente debe ubicarse según el nivel jerárquico a los jefes de zonas, la diferenciación espacial se relaciona con la ubicación de departamentos, unidades y secciones, ambiente físico de la oficinas de la empresa; comprende 4319 has de cultivos de banano y 82872 m² de construcción para oficina, empacadora, comedor, zona de parqueo y bodegas.

- 7 Formalización es decir grado de normatividad con la cual se regula el funcionamiento de la empresa Reybanpac y el tipo de comunicación interna con la cual se dinamiza la institución. De la investigación realizada, se recomienda mejorar y actualizar la comunicación entre empleados, trabajadores y jefes de empresa, con el propósito que los empleados de los diferentes niveles conozcan el grado de normatividad que rige en la organización; además se recomienda actualizar las bases direccionales que corresponden a la misión y visión de la Empresa Reybanpac sede Quevedo.

VIII RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo en la Empresa Reybanpac zona central sede Quevedo (Comprenden las zonas de Camarones, Valencia y San Camilo) con los siguientes objetivos.

- A. Proponer una estructura organizacional para la empresa Reybanpac en la zona de Quevedo.
- B. Determinar la complejidad de la estructura organizacional de la Empresa e identificar la formalización que la rige en la zona de Quevedo.
- C. Establecer el diseño de la nueva organización en base a las dimensiones básicas de su estructura organizacional.

Se resume que la metodología utilizada, para realizar la presente investigación, teóricamente competen al estudio de la estructura de un sistema, que puede ser apreciado con el análisis de tres dimensiones básicas el tamaño, la complejidad y la formalización.

Para la comprensión e interpretación de los resultados de la presente investigación, se decidió ordenar la información según la estructura y función de las unidades organizacionales de la empresa Reybanpac-Quevedo.

La empresa Reybanpac sede central Quevedo tiene una superficie de 4319 has comprenden tres zonas bananeras; Camarones con nueve unidades de producción y 36,58% de cultivos de banano; Valencia con 13 unidades de producción con el 33,65% de cultivo de banano en producción y San Camilo con 11 unidades de producción que comprende el 29,77% de la superficie de banano sembrada.

La empresa tiene una población de 3419 trabajadores con un manejo de recursos económicos-financieros de 37'316.160 USD americano anual.

La complejidad se hace referencia a los niveles de diferenciación vertical. En el orden jerárquico está constituido por la cumbre estratégica, donde se ubica el Gerente de la sede central-Quevedo. De las investigaciones realizadas se determinó que no existe el nivel medio de jerarquía.

El núcleo operativo está estructurado según el organigrama vigente de la empresa, por tres gerentes de campo que corresponden a Camarones, Valencia y San Camilo.

La diferenciación horizontal se hace referencia a la departamentalización existente en la empresa Reybanpac. De los resultados obtenidos se determinó, que existe en cada zona cuatro departamentos que corresponden a las áreas: Campo trabajan el 65% del recurso humanos, en riego, realizan esta labor el 20,05% de los trabajadores de la empresa, transporte laboran en esta actividad el 9,94% del personal y en maquinarias – equipos están involucrado en esta actividad el 5,01 de recursos humanos de la empresa.

La diferenciación espacial se la determinó identificando las áreas de los departamentos u oficinas, unidades, secciones, áreas verdes, bodegas, talleres, empacadoras, comedor, zona de parqueo, en general ambiente físico. De la información obtenida el 3,75% corresponde a las áreas ocupadas por la oficina central, el 26,37% corresponden a las áreas ocupadas por la zona de Camarones, el 37,52% corresponde a las áreas ocupadas por la zona de Valencia y el 32,36 áreas que ocupa la zona de San Camilo.

La tercera dimensión es la formalización, grado de normatividad con la cual está regulado el funcionamiento de la organización. El 63% de los recursos humanos afirman que están regulados por los estatuto de la organización, el 57,12% de los trabajadores aseveran que no existe reglamento que esté en vigencia en la empresa, 53,23% del personal de la empresa desconocen que exista un instructivo que regule las labores administrativas en la empresa, por último se determinó que el 64,88% de los trabajadores están regulados por disposiciones verbales de su jefe inmediato superior.

Conclusiones: los resultados determinaron que la organización tiene un organigrama estructural lineal, obsoleto simple y sencillo en su **complejidad**. Primero se aprecia los niveles de diferenciación **vertical** o de orden jerárquico que tiene dos componentes. Primero el Gerente o Cumbre estratégica y segundo el núcleo operativo. No refleja en el organigrama el segundo nivel de orden jerárquico, la línea media donde debe estar ubicado el Subgerente, Subdirector o Supervisor-coordinador de la empresa Reybanpac

Recomendaciones: De los resultados obtenidos en la investigación, se recomienda como alternativa, el diseño para la empresa Reybanpac sede central zona de Quevedo de estructura organizacional lineal, con un organigrama por producto/mercado de división geográfica con una diferenciación vertical, esto es de orden jerárquico plano, con un nivel superior. La autoridad debe estar concentrada en una sola persona, con una cadena de mando de arriba hacia abajo. En este caso el Gerente es el que toma las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, debe ser transmitida por una sola línea a la jerarquía del nivel medio, creado como Subgerente Técnico, coordinador técnico o supervisor técnico, autoridad de segundo nivel de menor rango, quien acata las disposiciones del nivel superior, y asigna y distribuye el trabajo y tareas a los subalternos que corresponde según la cadena de mando a los jefe de zona, responsable de las actividades del núcleo operativo. (Figura 2)

SUMMARY

The present investigation you carries out in the headquarters central area of Quevedo (the areas of Shrimps, Valencia and San Camilo Understand) with the following objectives.

- A. To Propose an organizational structure for the company Reybanpac in the area of Quevedo.
- B. To determine the complexity of the organizational structure of the Company and to identify the formalization that governs it in the area of Quevedo.
- C. To Establish the design of the new organization based on the basic dimensions of their organizational structure.

It is summarized that the used methodology, to carry out the present investigation, theoretically they concern to the study of the structure of a system that can be appreciated with the analysis of three basic dimensions the size, the complexity and the formalization.

For the understanding and interpretation of the results of the present investigation, he/she decided to order the information according to the structure and function of the organizational units of the company Reybanpac - Quevedo.

Size: the company Reybanpac central headquarters Quevedo has a surface of 4319 there are they understand three banana areas; shrimps with nine production units and 36,58% of banana tree cultivares; Valencia with 13 production units with 33,65% of banana tree cultivation in production and San Camilo with 11 production units that he/she understands 29,77% of the sowed banana tree surface.

The banana company Reybanpac-Quevedo has a population of 3419 workers yearly with an economic-financial handling of resources of 37'316.160 American USD.

The complexity is made reference at the levels of vertical differentiation, in the hierarchical order it is constituted by the strategic summit, where the Manager of the headquarters is located central-Quevedo; of the carried out investigations you determines that the half level of hierarchy doesn't exist.

The operative nucleus is structured according to the effective flowchart of the company, for three field managers that correspond Shrimps, Valencia and San Camille.

The horizontal differentiation is made reference to the existent departmentalization in the company Reybanpac, of the obtained results you determines that exists in each area four departments that you/they correspond to the areas: Field works 65% of the resource humans, in watering, they carry out this work 20,05% of the workers of the company, transport works in this activity the personnel's 9,94% and in machineries - teams are involved in this activity the 5,01 of human resources of the company.

The space differentiation determined it to him. Identifying the areas of the departments or offices, units, sections, green areas, cellars, shops, packers, dining room, parking area, in general physical atmosphere; of the obtained information 3,75% corresponds to the areas occupied by the central office, 26,37% corresponds to the areas occupied by the area of shrimps, 37,52% corresponds to the areas occupied by the valence area and the 32,36 areas that it occupies the area san Camilo.

The third dimension is the formalization, normatividad grade with the one which the operation of the organization, 63% of the human resources is regulated they affirm that they are regulated by the statute of the organization, 57,12% of the workers asserts that it doesn't exist regulation that is in validity in the company, the personnel's of the company 53,23% they ignore that an instructive that regulates the works office worker in the company, exists lastly you determines that 64,88% of the workers is regulated by its bosses' immediate superior verbal dispositions.

Conclusions: the results determined that the organization has a simple and simple lineal, obsolete structural flowchart in its complexity, first it is appreciated the levels of vertical differentiation or of hierarchical order that has two components; first the Manager or strategic summit and second the operative nucleus. It doesn't reflect in the flowchart the second level of hierarchical order, the half line where it should be located the Submanager, subdirector or supervisor-coordinator of the company Reybanpac

Recommendations: Of the results obtained in the investigation, it is recommended as alternative, the design for the company Reybanpac headquarters central area of Quevedo; he/she should have a lineal organizational structure, with a flowchart for producto/mercado of geographical division with a vertical differentiation, this is of order hierarchical plane, with a superior level that the authority should be concentrated on a single person, with a control chain of up down, in this case the Manager is the one that makes the decisions and she has the basic responsibility of the control, you/he/she should be transmitted by a single line to the hierarchy of the half level, created as Technical submanager, technical coordinator or technical supervisor, authority of second level of smaller range who accepts the dispositions of the superior level, and you/he/she assigns and you/he/she distributes the work and tasks to the subordinate ones that you/he/she corresponds according to the control chain to the area boss, responsible for the activities of the operative nucleus. (It figures 2)

IX BIBLIOGRAFIA

- DESSLER, G. 2003 Organización de las Empresas México D.F. Editorial Prentice / Hall internacional México 409 p.
- FREMAN. HANNAN Y CROWTH. 2001 And Decline Processes In Organizations American Sociological Publication E.U. 215 p
- GIBERT, A. 2000. Planificación y Administración Estratégica. Mexico; Prentice/ Hall Hispanoamericana S.A, 385.p
- KAST, E. 2006 Administración en la Organización MCGraw-Hill. Mexico.D.F. 750 – 814 p
- LAWRENC W, 2005 Organizaciones fondo educativo internacional. Bogotá, CO, Editorial P.H.H pag 17-189. 2008.
- MARCH, J. Y SIMON, F. 2008 Estructura Administración – Departamentalización Propósito y Organizaciones Fondo Educativo interamericano Bogotá, CO, Pag. 17 – 189 .Por Proceso. Editorial P.H.H. Pag. 323 – 384.
- MINTZBERG, J. 2007 Diseño de organizaciones eficientes, México, D. F Ed. El Ateneo, p1 - 19
- PFIFFNER, J. 2006. Organización Administrativa; México. D. F MCGrall-Hill y Herrero Sucesores, Pag. 145 – 413.
- PLATT, L. 2001. Diseño Estructural Organizacional; México. D.F. Editorial Prentice/Hall internacional Pag. 343 – 407. 2001.
- RODRIGUEZ, J. 2008. Introducción A la Administración con enfoque de sistemas. México.D.F Editorial Ecasa Pag. 149 – 211

RODIL. G Y MENDOZA. K. 2002. Conceptos Fundamentales sobre organización. Editorial Trillas; México. D. F, p. 214-278

ROSENZWWIG, E 2007 Teoría de la Administración; Limusa México.D.F Pág. 219 – 278.

ROWAN, H. 2008. Bases de la Estructura organizacional. Editorial PHH. Mexico, D. F, Pag 57-182

SHERWOOD, F.2001 Organización-Administración México.D.F, Editorial Herrero Hermanos Pag.590.

SHONER, J. 2000 Administración, Editorial Prentice/Hall, México, D.F Pag. 361.

Thompson, I. 2009. Tipos de organigramas. (En línea). Consultado 10 dic. 2011. Disponible en internet.

Reybanpac. (Rey banano del pacifico) Internet. Quienes Somos. (En línea). Consultado 15 dic. 2010.

ANEXOS

ANEXO 1

Tamaño; Áreas de operación técnica de la Empresa Reybanpac sede central zona de Quevedo 2012.

Nº	Zona	Campo	%	Riego	%	Maq-Equi	%	Transp	%	TOTAL	%
1	Camarones	864	38,97	266	38,89	67	39,18	133	39,23	1330	38,92
2	Valencia	695	31,35	215	31,43	54	31,58	105	30,97	1069	31,28
3	San Camilo	658	29,68	203	29,68	50	29,24	101	29,79	1012	29,62
	Gerente-Adm									6	0,18
3	TOTAL	2217	100	684	100	171	100	339	100	3417	100

ANEXO 2

Tamaño; Recursos humanos operativos de las tres zonas de Quevedo.

Zona	Has	%	Recursos humanos	%	Unid de prod agric	%
Camarones	1580	36,58	1330	38,99	9	27,27
Valencia	1453	33,65	1069	31,34	13	39,39
San Camilo	1286	29,77	1012	29,67	11	33,34
total	4319	100	3411	100	33	100

ANEXO 3

Tamaño; Recursos humanos operativos por tareas y áreas de trabajo zona Quevedo REYBANPAC 2012.

Tareas	Camarones	%	Valencia	%	San Camilo	%	TOTAL	%
Control de malezas	134	15,51	118	16,98	95	14,44	347	15,65
Fertilización	65	7,52	60	8,63	48	7,29	173	7,80
Deshoje	58	6,71	45	6,47	38	5,77	141	6,36
Deshije	59	6,83	40	5,75	41	6,23	140	6,31
Apuntalado	57	6,60	49	7,05	40	6,08	146	6,58
Enfunde	64	7,41	55	7,91	46	6,99	165	7,44
Cosecha	80	9,26	66	9,50	57	8,66	203	9,15
Desmane	50	5,79	37	5,32	42	6,38	129	5,82
Limpieza y saneo	52	6,02	40	5,75	43	6,53	135	6,09
Enjuague	46	5,32	36	5,18	44	6,68	126	5,68
Pesada	45	5,21	30	4,32	38	5,77	113	5,09
Fumigada-sellada	41	4,74	28	4,03	36	5,47	105	4,73
Empaque	56	6,48	45	6,47	42	6,38	143	6,45
CAMPO Subtotal	864	64,96	695	65,01	658	65,02	2.217	65,00
RIEGO	266	20,00	215	20,12	203	20,06	684	20,05
TRANSPORTE	133	10,00	105	9,82	101	9,98	339	9,94
MAQUINAS-EQUIPOS	67	5,04	54	5,05	50	4,94	171	5,01
TOTAL	1330	100	1069	100	1012	100	3411	100

ANEXO 4

Tamaño; personal que trabaja a tiempo completo, medio tiempo, contratado, eventuales la Empresa Reybanpac sede central de la zona de Quevedo 2012.

Personal	T.C	%	M.T	%	T.P	%	contratado	%	Eventuales	%	TOTAL	%
Gerente G	1	0,31									1	0,03
Gerente Z	3	0,94									3	0,09
Secretaria	1	0,31									1	0,03
Jefe adm	3	0,94									3	0,09
Personal campo	33	10,38			4	23,53	196	53,55	1984	74,50	2217	64,84
Personal riego	66	20,75			6	35,29	20	5,46	592	22,23	684	20,00
Personal Maq-Equi	46	14,46	20	36,36	3	17,65	15	4,10	87	3,27	171	5,00
Personal transporte	165	51,89	35	63,64	4	23,53	135	33,89			339	9,92
TOTAL	318	100	55	100	17	100	366	100	2663	100	3419	100

T.C=Tiempo completo M.T=Medio tiempo T.P= Tiempo parcial

Distributivo del recurso humano horas de dedicación de trabajo a la Empresa Reybanpac, sede central zona de Quevedo 2012.

NOMINA	T.C	%	M.T	%	T.P	%	contrato	%	eventuales	%	TOTAL	%
PERSONAL	318	9,30	55	1,61	17	0,50	366	10,70	2663	77,89	3419	100

ANEXO 5

Complejidad; Diferenciación espacial de la Empresa Reybanpac zona Quevedo 2012

característica	ubicación	has	Oficina M ²	Bodega M ²	Taller-Mec M ²	Comedor M ²	Parqueo M ²	Empacadora M ²	Total
Oficina	ciudad		1=205	1=1980	1=450	1=40	450		3125
Camarones	campo	1580	9=279	9=17820	1=450	1=40	800	9=2592	21981
Valencia	campo	1453	13=403	13=25740	1=450	1=40	900	13=3744	31277
San Camilo	campo	1286	11=341	11=21780	1=450	1=40	1200	11=3168	26979
Total		4319	34=1228	34=67320	4=1800	4=160	3350	33=9504	83362

CARACTERISTICA	HAS %	OFICINAS %	BODEGA %	Taller-Mec %	Comedor %	Parqueo %	Empacadora %	Total %
oficinas		16,69	2,94	25,00	25,00	13,43		3,75
Camarones	36,58	22,72	26,47	25,00	25,00	23,88	27,27	26,37
Valencia	33,64	32,82	38,24	25,00	25,00	26,87	39,39	37,52
San Camilo	29,77	27,77	32,35	25,00	25,00	35,82	33,33	32,36

Anexo 6

FORMULARIO DE ENCUESTA DE LAS ZONAS QUE ESTAN A CARGO DE LA EMPRESA BANANERA REYBANPAC SEDE CENTRAL ZONA DE QUEVEDO 2012.

I Localización de la zona de Estudio

- 1 UBICACIÓN:.....Zona.....Km.....
- A. Provincia..... B. Cantón.....
- C. Parroquia..... D. Recinto.....
- D. UPA..... E. Nombre.....
- F. Hectáreas..... G. Áreas.....

II TAMAÑO-COMPLEJIDAD

1. UPA.....ZONA.....Has.....
2. R HUMANOS№.....R Económicos.....
3. Orden jerárquico.....cargo.....Ubicación.....
4. Zona.....RH.....Hda(upa).....
5. Campo.....Riego.....Maquinarias.....
6. Transporte.....
7. TAREAS (labores).....1.....2.....3.....
- 4.....5.....6.....7.....
- 8.....9.....10.....11.....
- 12.....13.....14.....
8. RH Dedicación horas de trabajo.....TC.....MT.....
- TP.....CONTRATO.....Eventual.....
9. Espacial.....ubicación.....Has.....m².....
- Bodega.....m².....Taller.....m².....
- Comedor.....m².....Paqueo.....m².....Empacadora m².....

III.FORMALIZACION

1. Zona.....UPA (Hda).....Estatuto.....si.....no.....
2. Reglamento.....si.....no.....
3. Instructivo.....si.....no.....
4. Disposiciones.....si.....no.....

OTROS-----

OTROS-----

OTROS.....

OTROS-----

OTROS.....

Fecha:

Encuestador:

Anexo 7. Oficina principal de Reybanpac zona Quevedo



Anexo 8. Bodega principal de Reybanpac zona Quevedo



Anexo 9. Parqueadero de bodega principal de Reybanpac zona Quevedo



Anexo 10. Plantación de banano en Haciendas de Reybanpac zona Quevedo



Anexo 11. Proceso de transportación de fruta del campo a la planta Procesadora



Anexo 12. Selección de fruta en la planta Procesadora



Anexo 13. Empaque Selección de fruta en la planta Procesadora



Anexo 14. Transportación de fruta de banano



Anexo 15. Bodega para insumos agrícolas de Haciendas



Anexo 16. Comedor de Hacienda

