



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
AGROPECUARIAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Proyecto de investigación previo a la
obtención del título de Ingeniero en
Administración de Empresas
Agropecuarias

Título del Proyecto de Investigación:

**Propuesta de un diseño organizacional para la hacienda Santa Mónica ubicada en el
Recinto Oro Verde – Cantón Quinsaloma**

Autor:

Ángel Darío Ormaza Moreno

Directora del Proyecto de Investigación:

Ing. MSc. Sandra Muñoz Macías

Quevedo – Los Ríos – Ecuador

2016

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Ángel Darío Ormaza Moreno**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

f. _____

Ángel Darío Ormaza Moreno

C.C. 120559352-6

AUTOR

CERTIFICACIÓN DE CULMINCIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

La suscrita, **Ing. Sandra Muñoz Macías, Ms.C.**, Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que el egresado **Ángel Darío Ormaza Moreno**, realizó el Proyecto de Investigación de grado titulado: **“PROPUESTA DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA HACIENDA SANTA MÓNICA UBICADA EN EL RECINTO ORO VERDE – CANTÓN QUINSALOMA”**, previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas Agropecuarias, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

f. _____

Ing. Sandra Muñoz Macías, MSc.

Directora del Proyecto de Investigación

CERTIFICADO DEL REPORTE DE LA HERRAMIENTA DE PREVENCIÓN DE COINCIDENCIA Y/O PLAGIO ACADÉMICO

Yo, Ing. Sandra Muñoz Macías MSc., en calidad de tutor del trabajo de investigación titulado, “PROPUESTA DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA HACIENDA SANTA MÓNICA UBICADA EN EL RECINTO ORO VERDE – CANTÓN QUINSALOMA”. Perteneciente al estudiante Ángel Darío Ormaza Moreno de la Carrera de Administración de Empresas Agropecuarias, cumpla con informar a usted el desarrollo y culminación del Proyecto de Investigación, así como el reporte del Sistema Urkund. El mismo que refleja un 9%.

The screenshot shows the Urkund web interface. On the left, a sidebar displays document details: 'Documento: PROYECTO DARIO 2016.docx (D24127081)', 'Presentado: 2016-12-06 19:46 (-05:00)', 'Presentado por: smunoz@uteq.edu.ec', 'Recibido: smunoz.uteq@analysis.orkund.com', and 'Mensaje: Tesis Dario'. A yellow box highlights '9% de esta aprox. 26 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 12 fuentes.' The main area shows a table of sources with columns 'Categoría' and 'Enlace/nombre de archivo'. The table lists 12 sources, including 'TESIS DARIO1.docx', 'TESIS DARIO URKUND.doc', 'TESIS DARIO CORREGIDA 11.doc', and various web links related to organizational design and agricultural management. The bottom of the interface shows the Urkund logo and navigation buttons.

Urkund Analysis Result

Analysed Document: PROYECTO DARIO 2016.docx (D24127081)
Submitted: 2016-12-07 01:46:00
Submitted By: smunoz@uteq.edu.ec
Significance: 9 %

Sources included in the report:

<http://www.monografias.com/trabajos62/administracion/administracion3.shtml>
<https://pabloyela.files.wordpress.com/2012/05/tipos-de-organizaciones.pdf>
<http://www.slideshare.net/logosacademyeduc/11-sectores-primario-secundario-y-terciario>
<http://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/>
<http://docplayer.es/13292541-Diseño-de-la-estructura-organizacional-manual-de-funciones-procedimientos-y-analisis-de-riesgos-para-la-empresa-a-l-ingenieria-y-servicios-ltda.html>
<http://licenciaturadaniagalindo.blogspot.com/feeds/posts/default>
<http://www.monografias.com/trabajos97/propuesta-estructura-organizacional-empresa-centro-acopio-leche-zarzales/propuesta-estructura-organizacional-empresa-centro-acopio-leche-zarzales.shtml>
<https://www.powtoon.com/online-presentation/c3y1ECwGiXo/2-diseno-organizacional/>
<https://lcestrategia.wordpress.com/tag/matriz/>
<https://lccreativadeinnovacion.wordpress.com/tag/espina-de-pescado/>
<https://prezi.com/zrbhh-3lgnzx/concepto-y-tipos-de-organizacion/>
http://www.elcacaotero.com.ec/cacao_ccn51.html

Instances where selected sources appear:

44

f. _____

Ing. Sandra Muñoz Macías, MSc.

Directora del Proyecto de Investigación



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
AGROPECUARIAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Título:

“Propuesta de un Diseño Organizacional para la Hacienda Santa Mónica ubicada en el
Recinto Oro Verde – Cantón Quinsaloma”

Presentado al Honorable Consejo Directivo como requisito previo a la obtención del título
de Ingeniero en Administración de Empresas Agropecuarias.

Aprobado por:

Econ. Livingston Tapia Ortiz
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Cesar Varas Maenza, MSc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Dr. Jefferson Aragundi Velarde, MSc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

QUEVEDO – LOS RÍOS – ECUADOR

2016

AGRADECIMIENTO

El autor deja constancia de su agradecimiento.

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino, por darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mis padres, mi eterna gratitud por permitirme llegar hasta este punto de mi vida con su incondicional apoyo. Por su enorme sacrificio para que pueda acceder a mejores oportunidades en mi vida. Por estar siempre pendientes de mi bienestar y de que alcance las metas que me permitirán crecer como persona.

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, en cuyas aulas los maestros impartieron sus sabios conocimientos para mi formación profesional.

Ing. Ms.C. Sandra Muñoz Macías. Directora del proyecto de investigación.

A todas y cada una de las personas que de una u otra manera me brindaron su apoyo y ayuda para la realización de esta investigación.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.

A mis padres por ser el pilar fundamental más importante quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar siendo mi apoyo en todo momento.

A mis maestros quienes influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien, a todos y cada uno de ellos les dedico cada una de estas páginas.

Darío Ormaza

RESUMEN EJECUTIVO Y PALABRAS CLAVES

La presente investigación se realizó en la Hacienda Agrícola “Santa Mónica” ubicada en el Recinto Oro Verde – Cantón Quinsaloma la cual está dedicada a la producción de cacao CCN-51, dicha investigación tuvo como objetivo primordial elaborar una propuesta de un diseño organizacional para mejorar el funcionamiento y desarrollo de las actividades, así como; la eficiencia, el desempeño y coordinación de los diferentes procesos llevados a cabo en la hacienda. Esta investigación es de tipo exploratoria y descriptiva en la que se emplearon los métodos descriptivo, explicativo y analítico, además; técnicas como la entrevista y encuesta aplicadas al propietario y empleados respectivamente, todo esto con el fin de lograr la recopilación de los datos objeto de este estudio. Con la información obtenida a través del análisis de los resultados se determinó que el 86% de los empleados consideran que si es necesaria la implementación de un diseño organizacional, el cual permita mejorar y conocer las funciones que se desarrollan en la hacienda, eso debido a que actualmente ellos desconocen sus respectivas funciones, al igual que las directrices que guíen el mejor curso de acción hacia la solución de problemas que se presenten en el entorno laboral de la hacienda. También se logró evidenciar que aunque la empresa no cuenta con criterios o principios organizacionales establecidos la mayoría de los empleados rescatan que la dinámica laboral y de grupo de trabajo se lleva bajo un adecuado ambiente organizacional en el cual se conjuga armoniosamente las actividades diarias además de la buena comunicación con su empleador.

Palabras Claves: Diseño Organizacional, Organización, Estructura Organizacional, Organigrama, Manual de Funciones.

ABSTRACT AND KEYWORDS

The present research was carried out in the "Santa Mónica" Agricultural Estate located in the Green Gold - Canton Quinsaloma Precinct, which is dedicated to the production of CCN - 51 cocoa. The main objective of this research was to elaborate a proposal for an organizational design to improve the operation and development of the activities, as well as; Efficiency, performance and coordination of the different processes carried out at the hacienda. This research is exploratory and descriptive in which descriptive, explanatory and analytical methods were used; Techniques such as the interview and survey applied to the owner and employees respectively, all this in order to achieve the compilation of the data object of this study. With the information obtained through the analysis of the results it was determined that 86% of the employees consider that if the implementation of an organizational design is necessary, which allows to improve and to know the functions that are developed in the hacienda, due to Who are currently unaware of their respective functions, as well as the guidelines that guide the best course of action towards solving problems that arise in the work environment of the hacienda. It was also demonstrated that although the company does not have established criteria or organizational principles, most employees rescue that the work and work group dynamics is carried out under an adequate organizational environment in which the daily activities are harmoniously combined in addition to the Good communication with your employer.

Keywords: Organizational Design, Organization, Organizational Structure, Organizational Chart, Function Manual.

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE LA AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	ii
CERTIFICACIÓN DE CULMINCIÓN DEL PROYECTO.....	iii
CERTIFICADO DEL REPORTE DE PREVENCIÓN DE COINCIDENCIA.....	iv
CERTIFICADO DE APROBACIÓN POR TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO Y PALABRAS CLAVES.....	viii
ABSTRACT AND KEYWORDS.....	ix
TABLA DE CONTENIDO.....	x
CÓDIGO DUBLÍN.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 Problema de la Investigación.....	4
1.1.1 Planteamiento del Problema.....	4
1.1.2 Formulación del Problema.....	5
1.1.3 Sistematización del Problema.....	5
1.2 Objetivos.....	5
1.2.1 Objetivo General.....	5
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5
1.3 Justificación.....	6
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
2.1 Marco Teórico.....	8
2.1.1 Diseño Organizacional.....	8
2.1.1.1 Importancia del Diseño Organizacional.....	8
2.1.1.2 Ventajas del Diseño Organizacional.....	9
2.1.2 Estructura Organizacional.....	10
2.1.2.1 Especialización de Trabajo.....	10
2.1.2.2 Departamentalización.....	10
2.1.2.3 Cadena de Mando.....	10
2.1.2.4 Extensión de Control.....	10
2.1.2.5 Centralización y Descentralización.....	11

2.1.2.6	Formalización.....	11
2.1.3	Organigramas.....	11
2.1.3.1	Clasificación de los Organigramas.....	11
2.1.4	Organización.....	14
2.1.4.1	Importancia de la Organización.....	15
2.1.4.2	Tipos de Organización.....	15
2.1.4.3	Principios de la Organización.....	17
2.1.5	El Proceso Administrativos.....	18
2.1.5.1	Etapas del Proceso Administrativo.....	18
2.1.6	Matriz DAFO o FODA.....	19
2.1.6.1	Análisis Externo.....	19
2.1.6.2	Análisis Interno.....	20
2.1.7	Bases Direccionales.....	21
2.1.7.1	Misión.....	21
2.1.7.2	Visión.....	21
2.1.7.3	Objetivos.....	21
2.1.7.4	Metas.....	22
2.1.7.5	Estrategias.....	22
2.1.7.6	Políticas.....	22
2.1.7.7	Reglas – Normas.....	22
2.1.7.8	Procedimientos.....	22
2.1.7.9	Presupuestos.....	23
2.1.8	Clima Laboral.....	23
2.1.9	Riesgo Laboral.....	23
2.1.9.1	Técnicas de Prevención y Riesgo Laboral.....	23
2.1.10	Cultura Organizacional.....	25
2.2	Marco Referencial.....	25
2.2.1	El Cacao CCN-51.....	25
2.2.1.1	Principales Características del Cacao CCN-51.....	26
2.2.1.2	Práctica Culturales.....	26
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		32
3.1	Localización.....	33
3.1.1	Características Edafoclimáticas.....	33

3.2	Tipos de Investigación.....	33
3.3	Métodos de Investigación.....	34
3.4	Fuente de Recopilación de Información.....	34
3.5	Diseño de la Investigación.....	35
3.6	Instrumentos de la Investigación.....	35
3.7	Tratamiento de los Datos.....	35
3.8	Recursos Humanos y Materiales.....	35
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		37
4.1	Resultados.....	38
4.1.1	Análisis de la Entrevista realizada al Propietario dela Hacienda Agrícola “Santa Mónica”.....	38
4.1.2	Análisis de las Encuestas realizadas a los Empleados de la Hacienda Agrícola “Santa Mónica”.....	41
4.1.3	Análisis FODA de la Hacienda Agrícola “Santa Mónica”.....	54
4.1.4	Propuesta.....	55
4.1.4.1	Título de la Propuesta.....	55
4.1.4.2	Justificación.....	55
4.1.4.3	Estructura Organizacional.....	55
4.1.4.4	Organigrama Propuesto para la Hacienda Agrícola “Santa Mónica”.....	56
4.1.4.5	Descripción de las Funciones de cada uno de los cargos Propuestos para la Hacienda Agrícola “Santa Mónica”.....	56
4.2	Discusión.....	61
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		62
5.1	Conclusiones.....	63
5.2	Recomendaciones.....	64
CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFÍA.....		65
6.1	Literatura Citada.....	66
CAPÍTULO VII: ANEXOS.....		69

ÍNDICE DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1	Nivel de Instrucción Académica.....	41
Cuadro 2	Afiliación de Empleados al IESS.....	42
Cuadro 3	Descripción de Funciones.....	42
Cuadro 4	Adecuado Ambiente Organizacional.....	43
Cuadro 5	Conocimiento sobre políticas de Seguridad Ocupacional o Laboral.....	44
Cuadro 6	Disposición de un Organigrama.....	44
Cuadro 7	Coordinación de Actividades.....	45
Cuadro 8	Comunicación con el Jefe.....	46
Cuadro 9	Capacitación al Personal.....	47
Cuadro 10	Sugerencia por parte del Trabajador para Solucionar Problemas.....	48
Cuadro 11	Evaluaciones Periódicas sobre la Eficiencia del Trabajo.....	49
Cuadro 12	Perspectiva sobre la aplicación de un manual de funciones.....	50
Cuadro 13	Misión y Visión para la Hacienda.....	51
Cuadro 14	Conocimiento sobre las metas y Objetivos.....	51
Cuadro 15	Administración de la Hacienda.....	52
Cuadro 16	Implementación de un diseño Organizacional.....	53

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico 1	Nivel de Instrucción académica.....	41
Gráfico 2	Adecuado Ambiente Organizacional.....	43
Gráfico 3	Coordinación de Actividades.....	45
Gráfico 4	Comunicación con el Jefe.....	46
Gráfico 5	Capacitación al Personal.....	47
Gráfico 6	Sugerencia por parte del Trabajador para Solucionar Problemas.....	48
Gráfico 7	Evaluaciones Periódicas sobre la Eficiencia del Trabajo.....	49
Gráfico 8	Perspectiva sobre la Aplicación de un Manual de Funciones.....	50
Gráfico 9	Misión y Visión para la Hacienda.....	51
Gráfico 10	Administración de la Hacienda.....	52
Gráfico 11	Implementación de un Diseño Organizacional.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Pág.

Figura 1	Organigrama Vertical.....	12
Figura 2	Organigrama Horizontal.....	12
Figura 3	Organigrama Mixto.....	13
Figura 4	Organigramas Circulares.....	14

ÍNDICE DE ANEXOS

Pág.

Anexo 1	Formato de la Entrevista al Propietario de la Hacienda Agrícola “Santa Mónica”.....	70
Anexo 2	Formato de la Encuesta a los Empleados de la Hacienda Agrícola “Santa Mónica”.....	71
Anexo 3	Fotografías de la Investigación.....	74

CÓDIGO DUBLÍN

Título:	Propuesta de un Diseño Organizacional para la Hacienda Santa Mónica ubicada en el Recinto Oro Verde – Cantón Quinsaloma.				
Autor:	Ángel Darío Ormaza Moreno				
Palabras clave:	Diseño Organizacional	Organización	Estructura Organizacional	Organigrama	Manual de Funciones
Fecha de publicación:					
Editorial:					
Resumen:	Resumen: La presente investigación se realizó en la Hacienda Agrícola “Santa Mónica” ubicada en el Recinto Oro Verde – Cantón Quinsaloma la cual está dedicada a la producción de cacao CCN-51, dicha investigación tuvo como objetivo primordial elaborar una propuesta de un diseño organizacional para mejorar el funcionamiento y desarrollo de las actividades, así como; la eficiencia, el desempeño y coordinación de los diferentes procesos llevados a cabo en la hacienda. Esta investigación es de tipo exploratoria y descriptiva en la que se emplearon los métodos descriptivo, explicativo y analítico, además; técnicas como la entrevista y encuesta aplicadas al propietario y empleados respectivamente, todo esto con el fin de lograr la recopilación de los datos objeto de este estudio. Con la información obtenida a través del análisis de los resultados se determinó (...). Summary: The present research was carried out in the "Santa Mónica" Agricultural Estate located in the Green Gold - Canton Quinsaloma Precinct, which is dedicated to the production of CCN - 51 cocoa. The main objective of this research was to elaborate a proposal for an organizational design to improve The operation and development of the activities, as well as; Efficiency, performance and coordination of the different processes carried out at the hacienda. This research is exploratory and descriptive in which descriptive, explanatory and analytical methods were used; Techniques such as the interview and survey applied to the owner and employees respectively, all this in order to achieve the compilation of the data object of this study. With the information obtained through the analysis of the results it was determined (...).				
Descripción:					
URL:					

INTRODUCCIÓN

El diseño organizacional es conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización (Martinez, 2014).

Establecer un diseño organizacional para la hacienda productora de cacao “Santa Mónica” es uno de los principales objetivos que permita resolver los problemas que está presentando la empresa en su manera empírica de manejo, ya que no está siendo rentable en su totalidad y no hay un buen funcionamiento dentro de la hacienda.

Para poder llevar un control interno, especialmente en el área de administrativa donde se buscara la forma de establecer los mejores métodos y funcionamiento para que dicha hacienda sea una de las más reconocidas por su producción y poder lograr sus metas y objetivos, y a su vez detectar las falencias en dicha área y buscar posibles soluciones u alternativas estableciendo un diseño organizacional donde se denomine la función de cada área para así las amenazas convertirlas en oportunidades y detectar las debilidades tratando de solucionarlas que estas sean las fortalezas de la hacienda.

El ministerio de agricultura incentiva a los productores, creando programas especiales orientados a facilitar créditos a corto y largo plazo, con bajos intereses para la adquisición de implementos agrícolas e infraestructura, bajo la asistencia técnica y supervisión del Banco del Ecuador y el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias tratando de capacitar a los pequeños productores para su mejor funcionamiento en la hacienda ofreciendo una mejor productividad logrando la eficiencia y eficacia en el cultivo para un mejor estilo de vida a muchas familias, viendo un alto grado de productividad como de ingresos para sus hogares.

Así también el Gobierno Nacional a través del Ministerio del Trabajo, incentiva a las empresas mediante el Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo (...). Promoviendo que estas se preocupen y concienticen sobre las obligaciones, derechos y deberes que cumplir en cuanto a la prevención de riesgos laborales, todo esto traducido a mejorar las condiciones de los trabajadores, esto referente a la seguridad y prevención en el ámbito laboral.

En la investigación realizada en la Hacienda “Santa Mónica” muestra los siguientes resultados: identificación de los factores importantes para el diseño organizacional a través del análisis de la situación actual de la hacienda, la estructura organizacional acorde al tamaño y necesidades de la hacienda y la asignación de tareas y responsabilidad a cada área de trabajo.

Para la realización de este estudio de investigación se emplearon dos tipos de investigación, exploratoria y descriptiva por medio de las cuales se conoció detalladamente la situación existente en cuanto a los procesos involucrados así como el manejo de las diferentes actividades.

CAPÍTULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de Investigación

1.1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad el funcionamiento y desarrollo de una empresa ya no es posible y tampoco técnico sin la incorporación de parámetros organizacionales y administrativos, esto debido a la gran competitividad entre empresas, sindicatos y leyes laborales. La madurez en las empresas ha incrementado y se ha llegado a la conclusión que el recurso principal de la empresa son las personas ya que de ellos depende el buen funcionamiento de la empresa.

La Hacienda “Santa Mónica” localizada en el Recinto Oro Verde cuenta con 120 hectáreas y es una hacienda agrícola dedicada a la producción de cacao de la variedad CCN51, actualmente desarrolla sus labores agrícolas con catorce empleados fijos a los cuales se les paga por día de labor.

La administración de la hacienda no es precisamente la adecuada, debido en parte a la falta de recursos y de conocimientos administrativos de quien la dirige; haciéndolo de manera empírica; esto a su vez está generando otros problemas como la carencia de una estructura organizacional bien definida, un organigrama con descripción de puestos, entre otros.

En la Hacienda “Santa Mónica” no existe establecido un proceso de selección de labores agrícolas, ni se cuenta con el personal capacitado para realizarlas, porque no existe selección de personal al hacer la contratación.

1.1.2 Formulación del Problema

¿De qué manera contribuye un diseño organizacional al desempeño y mejoramiento de las actividades de la Hacienda Agrícola Santa Mónica ubicada en el Recinto Oro Verde – Cantón Quinsaloma?

1.1.3 Sistematización del Problema

P1. ¿Qué elementos se identifican en el proceso del diseño organizacional?

P2. ¿Cuál es el beneficio de la descripción de las funciones en cada uno de los puestos de trabajo para la Hacienda Agrícola “Santa Mónica”?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta de un diseño organizacional para la Hacienda Agrícola “Santa Monica” dedicada a la producción de cacao ubicada en el Recinto Oro Verde del Cantón Quinsaloma.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ❖ Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la Hacienda Agrícola “Santa Mónica”.
- ❖ Formular un organigrama para la Hacienda Agrícola “Santa Mónica” del recinto Oro Verde del cantón Quinsaloma.
- ❖ Describir las funciones en cada uno de los cargos para la Hacienda Agrícola “Santa Mónica” del recinto Oro Verde del cantón Quinsaloma.

1.3 Justificación

Teniendo en cuenta que el diseño organizacional es un proceso que sirve como guía para poder llevar de una forma eficaz las actividades que actualmente realizan en las empresas al igual que, obtener mejores resultados en el manejo general y contar con una estructura que permita incrementar el desempeño del personal en sus puestos de trabajo, la presente propuesta permitirá realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos realizados en la Hacienda Agrícola “Santa Mónica” para posteriormente determinar las áreas y describir las funciones de cada uno de los cargos.

El proyecto investigativo se justifica con la necesidad de que la Hacienda “Santa Mónica” cuente con una estructura organizacional, permitiéndoles incrementar el desempeño del personal mediante motivaciones, en puestos de trabajo, ya que conseguirían el crecimiento de la hacienda.

También se podrá definir con exactitud las áreas y su extensión en todo nivel, manteniendo la relación función - puesto, para lograr así un control, además de una correcta relación en los procesos tanto productivos como administrativos según se determine en la creación de dicha estructura.

Con la nueva estructura se permitirá incrementar la productividad al mejorar las relaciones internas entre patronos y trabajador. Presentar a tiempo requerimientos de producción al agilizar servicios a todo nivel.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Diseño Organizacional

El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama. Un organigrama es una representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones (Hellriegel & W Slocum Jr, 2011).

(Hellriegel & W Slocum Jr, 2011) Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de una organización. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas. Específicamente, debe:

- ❖ Facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y dependencia reguladoras.
- ❖ Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones.
- ❖ Crear los niveles de integración (coordinación) deseados entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones construyendo procedimientos para una rápida respuesta a cambios en el ambiente.

2.1.1.1 Importancia del Diseño Organizacional

Siendo el diseño organizacional un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización (Pascual Pedraza, 2013).

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización toda (Pascual Pedraza, 2013).

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización (Pascual Pedraza, 2013).

La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización (Pascual Pedraza, 2013).

2.1.1.2 Ventajas del Diseño Organizacional

Facilita el control de todas las actividades del negocio como la toma de decisiones rápidas y capacidades de responder a las señales del mercado (De Beas, 2006).

Eficiencia a través de la especialización, un mejor uso de los conocimientos funcionales y delegación de las disposiciones de operación diaria que mantiene el control centralizado de las medidas estratégicas (De Beas, 2006).

Los gerentes de alto nivel en las estructuras organizacionales burocráticas ejercen un gran control sobre las decisiones estratégicas de la organización, lo cual es ideal para los propietarios de negocios con un estilo de mando y control. El tiempo para la toma de decisiones estratégica puede ser más corto en una estructura organizativa alta, ya que se involucran menos individuos en el proceso. La normalización y mejores prácticas a menudo se destacan más en sociedades con estructuras de organización altas, asegurando que el trabajo siempre se completa con eficiencia y eficacia (Hellriegel & W Slocum Jr, 2011).

2.1.2 Estructura Organizacional

Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Existen seis elementos que los directivos necesitan atender cuando diseñan la estructura organizacional (Robbins & Judge, 2009).

2.1.2.1 Especialización de Trabajo

También llamado división de trabajo se describe el grado en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados. La esencia de la especialización del trabajo es que en vez de que completo sea echo por un individuo, se descompone en ciertos números de etapas para que cada una de estas las efectué una persona (Robbins & Judge, 2009).

2.1.2.2 Departamentalización

Se define como la agrupación de funciones realizadas. La departamentalización por funciones se puede usar en todo tipo de organizaciones. Solo cambian las funciones a fines que reflejen los objetivos y actividades de la organización (Robbins & Judge, 2009).

2.1.2.3 Cadena de Mando

Es una línea interrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo, y aclara quien reporta a quien. La autoridad se refiere a los derechos inherentes a un puesto directivo para dar órdenes y esperar que estas se obedezcan. Para facilitar la coordinación, se asigna a cada puesto de dirección un lugar en la cadena de mando, y cada directivo recibe cierto grado de autoridad al fin de que se cumplan con sus responsabilidades (Robbins & Judge, 2009).

2.1.2.4 Extensión de Control

Determina en gran medida los niveles y gerentes que tiene la organización. Si todo lo demás permanece igual, entre más amplia o profunda sea la extensión, más eficiente es la organización (Robbins & Judge, 2009).

2.1.2.5 Centralización y Descentralización

Se refiere en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. El concepto solo incluye la autoridad formal – es decir, los derechos inherentes a la posición de alguien (Robbins & Judge, 2009).

2.1.2.6 Formalización

Se refiere al grado al que se encuentre estandarizados los puestos en una organización. Si un puesto de trabajo está muy formalizado, entonces en el trabajo respectivo hay una cantidad mínima para lo que se hace, cuando se hace y como se hace (Robbins & Judge, 2009).

2.1.3 Organigramas

Mapa de la empresa en donde se observa quien es el jefe, quien el empleado, cuántos empleados hay, que actividades desempeñan y si estas están en el mismo nivel o unas son más importantes que otras (Anzolas, 2010).

El organigrama es un modelo gráfico que representa, entre otras cosas, la forma en que se han agrupado las tareas, actividades o funciones en una organización. Muestra las áreas o departamentos de una organización. El organigrama da una visión global de la organización, permite comparar ésta con otras y aclara rápidamente las incongruencias, como las fallas de control, duplicación de funciones, etc. (Romero Terner, 2011).

Parámetros a respetar en el diseño de organigramas: claridad, simplicidad y simetría (los niveles de igual jerarquía se ubican a la misma altura), teniendo siempre en cuenta que estos modelos deben cumplir con la finalidad de facilitar la comunicación entre las personas. (Romero Terner, 2011).

2.1.3.1 Clasificación de los Organigramas

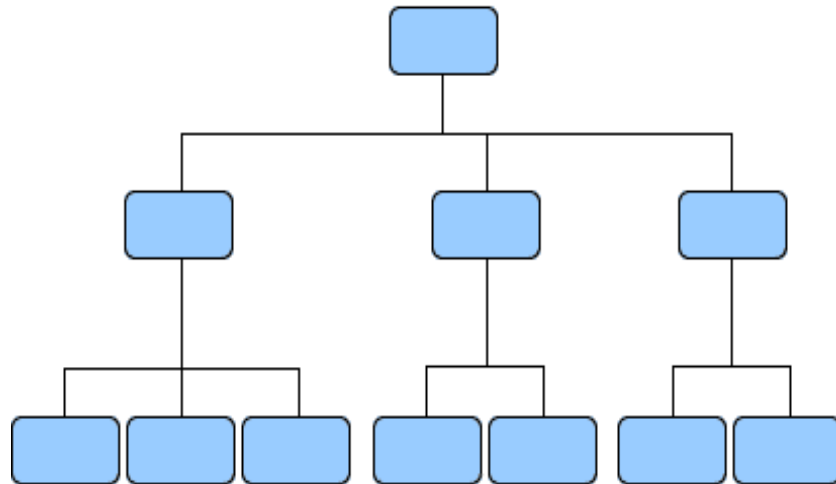
Entre los tipos de organigramas podemos mencionar los siguientes:

❖ 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 (Franklin, 2004).

Figura 1 *Organigrama Vertical*

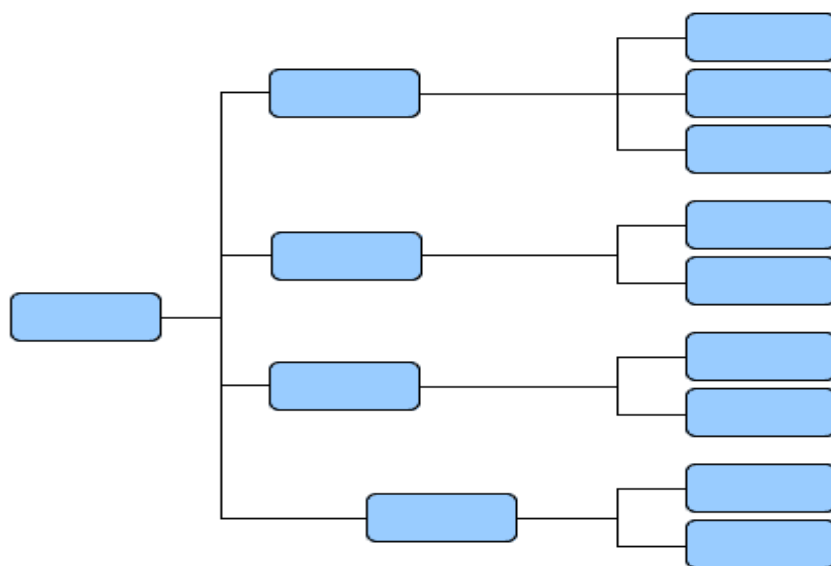


Fuente: (Franklin, 2004)

❖ 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 (Franklin, 2004).

Figura 2 *Organigrama Horizontal*

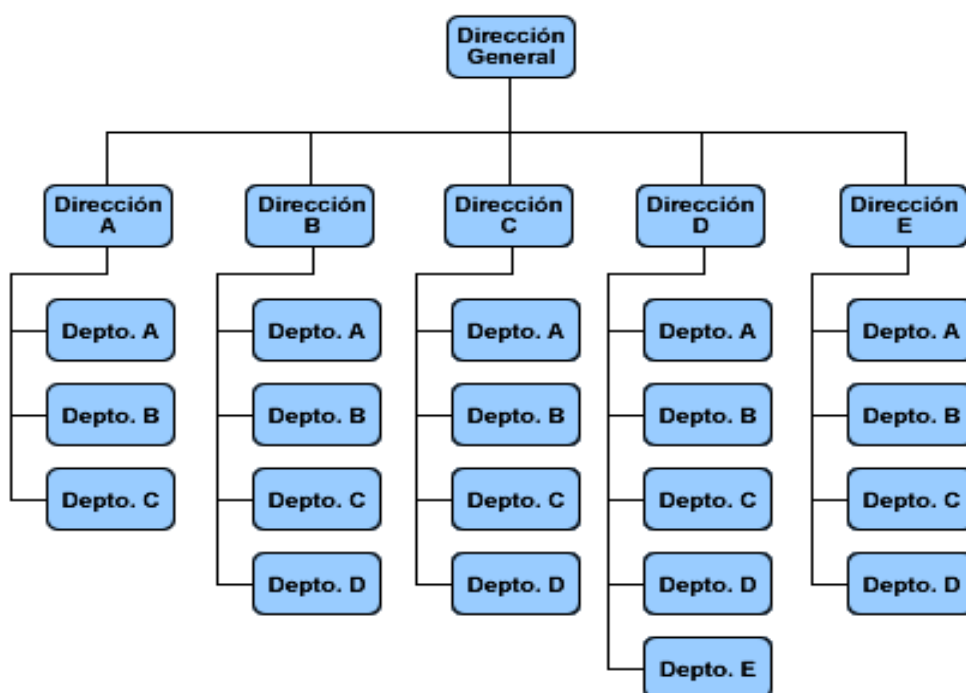


Fuente: (Franklin, 2004)

❖ 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 (Franklin, 2004).

Figura 3 Organigrama Mixto

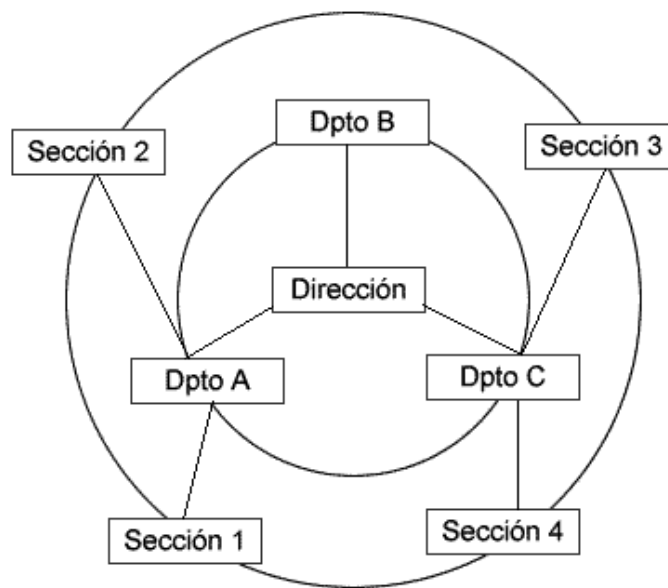


Fuente: (Franklin, 2004)

❖ 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, ósea 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 (De Zuani, 2003).

Figura 4 *Organigrama Circular*



Fuente: (De Zuani, 2003)

2.1.4 Organización

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas (Johnson, 2006).

En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos (Johnson, 2006).

Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos (Johnson, 2006).

Asimismo, es fundamental que para que esas organizaciones puedan realizar las tareas que se le han encomendado y para que puedan lograr los fines que se han marcado, es necesario que cuenten con una red de recursos. Entre ellos deben incluirse los humanos, los tecnológicos, los económicos, los inmuebles, los naturales o los intangibles (Johnson, 2006).

(Amaru, 2009), el proceso de organizar (o proceso de organización) consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas. Las principales etapas (o decisiones) en dicho proceso son:

- ❖ Analizar los objetivos y el trabajo a realizar.
- ❖ Dividir el trabajo de acuerdo con los criterios más apropiados para alcanzar los objetivos.
- ❖ Definir las responsabilidades de la realización del trabajo.
- ❖ Definir los niveles de autoridad.
- ❖ Diseñar la estructura organizacional.

2.1.4.1 Importancia de la Organización

La organización, es una de las partes más importantes dentro de la administración, y se tiene que tener estricto cuidado para no confundirla con la dirección, es importante tener una buena distribución jerárquica de puestos, conocer la manera más adecuada de repartir cada una de las actividades que tendrán que realizar cada uno de los empleados y directivos dentro de la empresa, para poder llegar a cumplir los objetivos de ésta. Concepto: *De la especialización: "Cuanto más se divide el trabajo dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza" (Guizar Montufar, 2008).

2.1.4.2 Tipos de Organización

Las organizaciones se pueden clasificar tomando en cuenta diversos criterios, algunos de ellos son los siguientes:

❖ Según sus Fines

Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas (Chiavenato, 2006).

Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. Son ejemplos de este tipo de organizaciones (Chiavenato, 2006).

❖ Según su Formalidad

Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

Organizaciones Formales: Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo (Hitt, Black, & Porter, 2006).

Organizaciones Informales: Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficial pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización. Según (Hitt, Black, & Porter, 2006), aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización.

❖ Según su Grado de Centralización

Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

Organizaciones Centralizadas: En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores. Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el ministerio de hacienda (Ferrel, Hirt, Ramos, Adriaenssens, & Flores, 2004).

Organizaciones Descentralizadas: En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad (Ferrel, Hirt, Ramos, Adriaenséns, & Flores, 2004).

2.1.4.3 Principios de la Organización

❖ División del trabajo

La división del trabajo consiste en la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos y el trabajo. (Münch, 2010).

❖ Jerarquización

El grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea, determina los niveles jerárquicos, implica necesariamente como ya hemos señalado, delegar responsabilidad y autoridad. (Admon, 2009).

❖ Departamentalización

Es la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus actividades. Para lograrlo debe seguirse estos procedimientos. (Münch, 2010).

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permita a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. (Paredes, 2014).

❖ Coordinación

Es el proceso que consiste en integrar las actividades de departamento independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia, sin coordinación, la gente

perdía de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización. (Paredes, 2014).

2.1.5 El Proceso Administrativo

Un proceso administrativo es una serie o una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y/o actividades establecidas en una empresa u organización, con la finalidad de potenciar la eficiencia, consistencia y contabilidad de sus recursos humanos, técnicos y materiales (Bernal Torres, 2013).

Se plantean dos fases en el proceso administrativo, una mecánica y otra dinámica. En la primera, fase mecánica, se busca establecer qué hacer y se prepara la estructura necesaria para hacerlo, comprende las actividades de planeación y organización. La segunda, fase dinámica, se refiere a cómo se maneja ese organismo social que se ha estructurado y comprende las actividades de dirección y control (Bernal Torres, 2013).

2.1.5.1 Etapas del Procesos Administrativo

(Münch, 2010), es el conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad. A continuación se menciona el criterio que se utiliza en este contexto:

❖ Planeación

Las actividades de la planeación incluyen el análisis de la situación actual, la anticipación del futuro, la determinación de los objetivos, decidir en qué actividades la compañía se verá involucrada, elegir estrategias corporativas y de negocios, y determinar los recursos necesarios para alcanzar las metas organizacionales. Los planes disponen el escenario para la acción para los más grandes logros (Bateman & Snell, 2009).

❖ Organización

La organización de las actividades incluye atraer a las personas a la organización, especificar las responsabilidades de trabajo, agrupar las tareas en unidades de trabajo,

discernir y asignar los recursos y crear las condiciones para que las personas y las cosas funcionen juntas con el objeto de alcanzar el máximo éxito (Bateman & Snell, 2009).

❖ **Dirección**

Función administrativa que involucra trabajar con personas y a través de ellas cumplir los objetivos (Robbins & Coulter, 2010).

La dirección ocurre en equipos, departamentos y divisiones, así como en la cima de las grandes organizaciones (Bateman & Snell, 2009).

❖ **Control**

La planeación, la organización y la dirección no garantizan el éxito. A través del control, los directivos pueden asegurarse de que los recursos de la organización son utilizados de acuerdo con los planes y que la organización está cumpliendo con sus metas de calidad y seguridad (Bateman & Snell, 2009).

2.1.6 Matriz DAFO o FODA

La matriz de análisis FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis DAFO permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa (Espinosa, 2013).

2.1.6.1 Análisis Externo

Consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control.

❖ **Oportunidades**

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas (Amaru, 2009).

❖ **Amenazas**

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización (Amaru, 2009).

2.1.6.2 Análisis Interno

Un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades (Amaru, 2009).

❖ **Fortalezas**

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. (Amaru, 2009).

❖ **Debilidades**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. (Amaru, 2009).

Una vez terminado el análisis DAFO trataremos de aprovechar nuestros puntos fuertes para sacar el máximo partido a las oportunidades que ofrece el mercado, y de reducir las amenazas detectadas, corrigiendo o eliminando nuestros puntos débiles (Amaru, 2009).

2.1.7 Bases Direccionales

Comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

2.1.7.1 Misión

Define principalmente, cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad (Espinosa, 2013).

Para definir la misión de nuestra empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: ¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores? (Espinosa, 2013).

2.1.7.2 Visión

Define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación? (Espinosa, 2013).

2.1.7.3 Objetivos

Representan el fin hacia el que se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Los objetivos de la empresa son el plan básico de la misma, un departamento puede tener también sus propios objetivos (Morada, 2010).

2.1.7.4 Metas

Son breves declaraciones del lugar que la organización quiere ocupar en el futuro; pertenecen a la organización como un todo, en lugar de divisiones o departamentos específicos (Daft & Marcic, 2010).

2.1.7.5 Estrategias

Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2010).

2.1.7.6 Políticas

Política es un sinónimo de directriz, Una política o directriz es una orientación genérica, que define en líneas generales el curso de acción a seguir cuando se presenta determinado tipo de problema (Amaru, 2009).

2.1.7.7 Reglas - Normas

Explican con claridad las acciones requeridas o las acciones que no se deben llevar a cabo, sin permitir la discreción en esto. Son el tipo de plan más sencillo. Las reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar un orden de tiempo. El procedimiento se podría considerar como una serie de reglas (Morada, 2010).

La esencia de una regla es que refleja una decisión administrativa de que se tiene que llevar a cabo o que no se tiene que llevar a cabo una cierta acción (Morada, 2010).

2.1.7.8 Procedimientos

Los procedimientos, llamados también rutinas o normas, son descripciones detalladas de secuencias de actividades que deben llevarse a cabo para que sea posible cumplir un objetivo. (Amaru, 2009).

2.1.7.9 Presupuestos

Es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa llevado a números. El presupuesto se puede expresar en términos financieros o en términos de horas de trabajo, unidades de producto, horas-máquina, o cualquier otro término medible numéricamente. El presupuesto es necesario para el control pero no puede servir como estándar de control sensible a menos que refleje los planes. Por lo general un presupuesto pone en práctica un programa pero puede ser en sí mismo un programa. (Morada, 2010).

2.1.8 Clima Laboral

El clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales (Aponte, 2014).

También podríamos añadir que el clima laboral es la "personalidad" de ésta, porque se conforma a partir de una configuración de características de la misma (Aponte, 2014).

2.1.9 Riesgo Laboral

Se entiende como riesgo laboral a los peligros existentes en una profesión y tarea profesional concreta, así como en el entorno o lugar de trabajo, susceptibles de originar accidentes o cualquier tipo de siniestros que puedan provocar algún daño o problema de salud tanto físico como psicológico (ISOTools, 2015).

2.1.9.1 Técnicas de Prevención y Riesgo Laboral

Son aquellas técnicas que están encaminadas a actuar directamente sobre los riesgos, antes de que se lleguen a materializar y por consiguiente puedan producir daños en la salud de los trabajadores. Son por lo tanto técnicas de tipo activo (Navarro, 2013).

Las actuaciones preventivas en una empresa, pueden ser de tipo material o relacionada con la formación e información de los trabajadores (Navarro, 2013).

(Navarro, 2013), el principal problema que presentan las actuaciones preventivas de tipo material, es el enorme campo de actuación y la extraordinaria complejidad y diversidad, de las condiciones materiales que el mundo laboral nos ofrece hoy día, por eso a veces los límites entre unas técnicas y otras se solapan. Estas técnicas o disciplinas preventivas son:

❖ **Seguridad en el Trabajo**

Es aquella disciplina que estudia los riesgos y las condiciones materiales relacionadas con el trabajo, que podrían llegar a afectar, directa o indirectamente, a la integridad física de los trabajadores (accidente de trabajo). Se ocupa del estudio de las condiciones de seguridad de los lugares de trabajo, la adecuación de maquinaria y los equipos, la electricidad o los incendios, entre otras variables (Navarro, 2013).

❖ **Higiene Industrial o Higiene Laboral**

Está considerada como aquella disciplina preventiva, cuyo objetivo fundamental es identificar, evaluar, y controlar, las concentraciones de los diferentes contaminantes, ya sean de carácter físico (como el ruido), químico (como los productos químicos) o biológicos (como los virus y bacterias), presentes en los puestos de trabajo y que pueden llegar a producir determinadas alteraciones en la salud de los trabajadores y en el peor de los casos, enfermedades profesionales (Navarro, 2013).

❖ **Psicosociología Laboral**

(Navarro, 2013), es la disciplina que se encarga del estudio de aspectos tan importantes como: el tiempo de trabajo, el horario, las pausas, el ritmo de trabajo, la propia organización del trabajo, la carga mental, las relaciones laborales, etc.

2.1.10 Cultura Organizacional

Determina la forma como funciona una empresa y, esta se observa a través de sus estrategias, estructuras y sistema. Una buena organización formada de valores y normas permite a cada uno de los individuos identificarse con ellos y, poseer conductas positivas dentro de la misma obteniendo mayor productividad por parte de los mismos, así como fuera de la empresa demostrando al público una buena imagen del lugar donde laboran y lo satisfecho que se siente en ella (Robbins & Judge, 2009).

2.2 Marco Referencial

2.2.1 El Cacao CCN-51

Luego de varias investigaciones, el agrónomo ambateño Homero Castro Zurita, logró en 1965 el denominado cacao clonal CCN-51 que significa Colección Castro Naranjal. El CCN-51 es un cacao clonado de origen ecuatoriano que fue declarado mediante acuerdo ministerial, un bien de alta productividad (UNIVERSO, 2005).

Con esta declaratoria, el Ministerio de Agricultura brindará apoyo para fomentar la producción de este cacao, así como su comercialización y exportación (UNIVERSO, 2005).

La diferencia de la productividad de este cacao clonado con el cacao criollo (fino y de aroma de gran demanda internacional) es bastante amplia, según los datos de Aprocafa. El grano criollo o nacional tiene una productividad de apenas 6 quintales por hectárea (UNIVERSO, 2005).

Los sembríos cacaoteros de toda variedad están ubicados especialmente en las provincias de Los Ríos, El Oro y Manabí. Dentro de la riqueza productiva agrícola, el grano aporta con más de 6%, pues se mantiene como una de las principales exportaciones del Ecuador. En el mercado externo el país compite con la producción cacaotera de países como Camerún y Brasil (UNIVERSO, 2005).

2.2.1.1 Principales Características del Cacao CCN-51

(Fajardo Garcés, 2013), menciona las siguientes características:

- ❖ En primer lugar se destaca su alta productividad que llega en haciendas altamente tecnificadas a superar los 50 quintales por hectárea.
- ❖ Es un clon autocompatible, es decir no necesita de polinización cruzada para su adecuado fructificación tal como la mayoría de los clones.
- ❖ El CCN-51 se caracteriza por ser un cultivar precoz pues inicia su producción a los 24 meses de edad.
- ❖ Es tolerante a la “Escoba de Bruja” enfermedad que ataca a la mayoría de variedades de cacao destruyendo gran parte de su producción.
- ❖ Es sensible a Monilla.
- ❖ Es una planta de crecimiento erecto pero de baja altura lo que facilita y abarata las labores agronómicas tales como poda y cosecha entre otras.
- ❖ Índice de Mazorca (IM) 8 mazorcas/libra de cacao seco, en comparación con el índice promedio de 12 mazorcas/libra.
- ❖ Incide de Semilla: 1.45 grs./semilla seca y fermentada comparado con el índice promedio de 1.2 grs./semilla seca.
- ❖ Índice de Semillas por mazorca: que es de 45, mucho más alto que el promedio normal de 36 semillas por mazorca.
- ❖ Adaptabilidad: Es un clon cosmopolita que se adapta a casi todas las zonas tropicales desde el nivel del mar hasta los 1.000 sobre el nivel del mar.
- ❖ Porcentaje de manteca (54%) lo que lo hace muy cotizado por las industrias.

2.2.1.2 Prácticas Culturales

❖ Preparación del Suelo

El suelo es el medio fundamental en el desarrollo de cacaotales. Se debe proteger contra los rayos directos del sol ya que éstos degradan rápidamente la capa de humus que puedan contener. Por ello se recomienda un adecuado sombreo y el mantenimiento de la hojarasca, no practicar labores profundas y cortar las malas hierbas lo más bajo posible. La hojarasca y el sombreo ayudan a mantener la humedad necesaria durante los meses de sequía. (INFOAGRO, s.f.)

El cacao es una planta muy sensible a terrenos encharcados por lo que se recomienda el empleo de drenajes adecuados que impidan el anegamiento. Se recomienda la construcción de canales que recolecten y conduzcan el exceso de agua de lluvia para evitar que ésta elimine la hojarasca y el horizonte húmico del suelo (INFOAGRO, s.f.)

❖ **Eliminación de Malas Hierbas**

La eliminación de malas hierbas en cacao se realiza fundamentalmente mediante escarda química. Las plantas que salen del vivero son muy susceptibles al daño de los herbicidas por lo que deben aplicarse con precaución. Los productos más empleados son el diuron, el dalapon y el gesapax. Cuando se realicen aplicaciones de herbicidas es importante que no entren en contacto con la planta de cacao. Por ello es común el empleo de protectores cilíndricos de plástico que protejan a las plantas (INFOAGRO, s.f.).

❖ **Poda**

(INFOAGRO, s.f.) es una técnica que consiste en eliminar todos los chupones y ramas innecesarias, así como las partes enfermas y muertas del árbol. La poda ejerce un efecto directo sobre el crecimiento y producción del cacaotero ya que se limita la altura de los árboles y se disminuye la incidencia de plagas y enfermedades. Hay varios tipos de poda:

Poda de Formación

Se efectúa durante el primer año de edad del árbol, y consiste en dejar un solo tallo y observar la formación de la horqueta o verticilo, el cual debe formarse aproximadamente entre los 10 y 16 meses de edad de la planta, con el objeto de dejar cuatro o más ramas principales o primarias para que formen el armazón y la futura copa del árbol. Estas ramas principales serán la futura madera donde se formará la mayoría de las mazorcas, lo mismo que en el tronco principal (INFOAGRO, s.f.).

Cuanto más tierno sea el material podado, mejores resultados se obtienen. En el segundo y tercer año se eligen las ramas secundarias y así sucesivamente, hasta formar la copa del árbol. Se eliminarán las ramas entrecruzadas muy juntas, y las que tienden a dirigirse hacia adentro (INFOAGRO, s.f.).

Poda de Mantenimiento

Desde los dos o tres años de edad los árboles deben ser sometidos a una poda ligera por medio de la cual se mantenga el árbol en buena forma y se eliminen los chupones y las ramas muertas o mal colocadas. El objetivo de esta poda es conservar el desarrollo y crecimiento adecuado y balanceado de la planta del cacao (INFOAGRO, s.f.).

Poda Fitosanitaria

Se deben eliminar todas las ramas defectuosas, secas, enfermas, desgarradas, torcidas, cruzadas y las débiles que se presenten muy juntas. Debe comprender también la recolección de frutos dañados o enfermos (INFOAGRO, s.f.).

Poda de Sombra

Se realiza en las especies de sombra para evitar que éstas ramifiquen a baja altura e impidan el desarrollo de las plantas de cacao. Se podan una o dos veces al año para favorecer el manejo del cultivo. Se cortan las ramas bajas y sobrantes de las plantas de sombra permanente. El adecuado control de la sombra es muy importante para la obtención de buenos rendimientos del cacao, por lo que se recomiendan porcentajes de sombreado próximos al 30 % (INFOAGRO, s.f.).

❖ Riego

Al tratarse de zonas tropicales y con elevada pluviometría el aporte de agua procedente de la lluvia es suficiente para satisfacer las demandas hídricas del cultivo. Como se ha explicado anteriormente, en zonas donde exista exceso de agua es preciso una evacuación adecuada de la misma para evitar el anegamiento del cultivo. En zonas de menor pluviometría se utilizarán los porcentajes de sombreado adecuados para evitar una pérdida excesiva de humedad en el suelo (INFOAGRO, s.f.).

❖ Fertilización

En el trasplante se debe poner abono orgánico o fertilizante en el fondo. Seguidamente a los 3 meses de la siembra es conveniente abonar con un kilogramo de abono orgánico o bioabono. 100 gramos de un fertilizante como 20-10-6-5- alrededor de cada plantita, en un diámetro de 80 cm aproximadamente (INFOAGRO, s.f.).

Durante el primer y segundo año las necesidades por planta son de 60 gramos de nitrógeno, 30 g de P₂O₅, 24 g de K₂O y 82 g de S O₄. Del tercer año en adelante, el abonado se debe hacer basándose en un análisis del suelo (INFOAGRO, s.f.).

En general se aconseja aplicar los fertilizantes en tres o cuatro aplicaciones, con la finalidad de evitar pérdidas de elementos por evaporación o escurrimiento, facilitándose así a la planta los elementos nutritivos en las épocas más adecuadas para un mejor aprovechamiento. (INFOAGRO, s.f.)

❖ **Plagas**

El cacao es una de las plantas económicas que, al mismo tiempo que pueden sufrir daños considerables a causa de los insectos, también necesita de algunos de ellos en ciertos procesos reproductivos; por ello, un abuso en el uso indiscriminado de insecticidas puede conducir a posteriores fracasos económicos (INFOAGRO, s.f.).

Además de los insectos dañinos en los cacaotales, existen insectos beneficiosos como los polinizadores, predadores y parásitos de otros insectos nocivos. Los insectos dañinos son muchos, pero son combatidos por sus predadores (INFOAGRO, s.f.).

❖ **Enfermedades**

La Mazorca Negra

Esta es la enfermedad más importante del cacao en todas las áreas cacaoteras del mundo; causada por hongos del complejo *Phytophthora*, es responsable de más pérdidas en las cosechas que cualquier otra enfermedad existente en la región. Aunque el hongo puede atacar plántulas y diferentes partes del árbol de cacao, como cojines florales, chupones, brotes, hojas, ramas, tronco y raíces, el principal daño lo sufren las mazorcas. En el fruto la infección aparece bajo la forma de manchas pardas, oscuras aproximadamente circulares, que rápidamente se agrandan y extienden por toda la superficie a través de la mazorca (INFOAGRO, s.f.).

Mal del Machete

Causada por el hongo *Ceratocystis fimbriata* destruye árboles enteros. El hongo siempre infecta al cacao por medio de lesiones en los troncos y ramas principales y puede matar a un árbol rápidamente. Los primeros síntomas visibles son marchitez y amarillamiento de las hojas y en ese momento el árbol en realidad ya está muerto. En un plazo de dos a cuatro semanas la copa entera se seca, permaneciendo las hojas muertas adheridas al árbol por un tiempo (INFOAGRO, s.f.).

Las lesiones por medio de las cuales penetra el hongo pueden ser causadas en forma natural, como las producidas por ramas de árboles de sombra al caer; también las puede ocasionar el trabajador con instrumentos cortantes, como machetes al podar, cosechar y deshierbar (INFOAGRO, s.f.).

Moniliasis

También conocida como Pudrición acuosa, Helada, Mancha Ceniza o Enfermedad de Quevedo, está causada por el hongo *Monilia* (*Moniliophthora*) *roreri* E. (C. y P.).

La enfermedad ataca solamente los frutos del cacao y se considera que constituye uno de los factores limitantes de mayor importancia en la producción de esa planta. Puede provocar pérdidas que oscilan entre un 16 y 80% de la plantación. La severidad del ataque de la *Monilia* varía según la zona y época del año, de acuerdo con las condiciones del clima. Aparentemente las temperaturas altas son más favorables para la diseminación de la *Monilia* (INFOAGRO, s.f.).

La infección de *Monilia* ocurre principalmente en las primeras etapas del crecimiento de las mazorcas. Bajo condiciones húmedas crece sobre la superficie de la mancha una especie de felpa dura y blanca de micelios de *Monilia* que puede cubrir la totalidad de la mancha, y sobre el micelio se produce gran cantidad de esporas que dan a la masa un color crema o café claro (INFOAGRO, s.f.).

Para el combate de la enfermedad se ha recomendado un manejo de la sombra que permita un mayor paso de luz y una mayor aireación para reducir la humedad ambiente, realizar podas periódicas, cosechar los frutos maduros periódicamente, evitar el encharcamiento del cultivo y eliminar los frutos afectados enterrándolos, tratando de no diseminar las esporas del hongo por la plantación (INFOAGRO, s.f.).

❖ Fermentación

Es el proceso por medio del cual se da la calidad propia del cacao para hacer chocolate; se limpian las semillas, se mata el embrión y se da buena presentación a las almendras. Para ello se precisa de lugares acondicionados y bien ventilados. Cuando las almendras no fermentan este proceso se realiza mal o en forma deficiente, se produce el llamado cacao corriente (INFOAGRO, s.f.).

Durante el proceso, la acción combinada y balanceada de temperatura, alcoholes, ácidos, pH y humedad matan el embrión, disminuye el sabor amargo por la pérdida de theobromina y se producen las reacciones bioquímicas que forman el chocolate (INFOAGRO, s.f.).

La duración del sistema de fermentación no debe ser mayor de tres días para los cacaos criollos o de cotiledón blanco y de ocho para los cacaos forasteros o de cotiledón morado o púrpura. Existen varios métodos para realizar la fermentación, siendo los más empleados la fermentación en montones, en sacos, en cajas, el método Rohan y el empleo de tendales (INFOAGRO, s.f.).

❖ Secado

El secado del cacao es el proceso durante el cual las almendras terminan de perder el exceso de humedad que contienen y están listas para ser vendidas y en el caso del cacao fermentado completan este proceso (INFOAGRO, s.f.).

Existen distintos métodos de secado pudiendo ser natural, aprovechando la temperatura de los rayos solares y obteniéndose almendras con mayor aroma, o un secado artificial mediante el empleo de estufas o secadoras mecánicas (secador Samoa) haciendo pasar una corriente de aire seco y caliente por la masa del cacao (INFOAGRO, s.f.).

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Localización

La Hacienda “Santa Mónica” es de propiedad del Sr. Jorge Luis Gavica, está ubicada en el Recinto Oro Verde vía a Fruta de Pan km 15, perteneciente al Cantón Quinsaloma, el cual está localizado entre las coordenadas 1°12'22" de latitud Sur y 79°18'52" de longitud Oeste en la Provincia de Los Ríos.

La hacienda produce y comercializa cacao CCN-51 y sus límites son: al Norte con la finca del Sr. Vicente Miguez, al Sur con la finca del Sr. Eduardo Zurita, al Este con la hacienda del Sr. Alejandro Chong-qui y al Oeste con el Rio Chipe Minuape.

3.1.1 Características Edafoclimáticas

Parámetros	Promedio
Precipitación (mm/año):	llega hasta 2.120 mm
Temperatura (°C):	oscila entre 17 °C y 24 °C
Horas luz:	1,64
Humedad Relativa (%):	81%
Topografía:	regularmente plana (sur) irregular y ondulada (norte y este)
Suelos:	Franco arcilloso

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2012 – 2020 del Cantón Quinsaloma, Junio 2012.

Elaborado por: Autor

3.2 Tipos de Investigación

- ❖ **Exploratoria:** Este tipo de investigación permitió examinar e indagar los factores importantes del problema que posee Hacienda “Santa Mónica”.
- ❖ **Descriptiva:** Se aplicó este tipo de investigación; ya que es un medio para conocer la situación existente, actitudes que sobresalen mediante la descripción de actividades, procesos y personas involucradas en el clima laboral que se desarrolla en la Hacienda “Santa Mónica”.

3.3 Métodos de Investigación

En la presente investigación se emplearon los siguientes métodos:

- ❖ **Método Descriptivo:** A través de este método se analizó tanto la estructura interna como externa de la Hacienda “Santa Mónica” ubicada en el Recinto Oro Verde del Cantón Quinsaloma.
- ❖ **Método Explicativo:** Este método permitió al investigador explicar con propiedad los resultados que se obtuvieron de la investigación realizada a la Hacienda “Santa Mónica”.
- ❖ **Método Analítico:** Se empleó este método para presentar los resultados de la investigación, mediante la aplicación de programas informáticos como: Excel, Word y Power Point, los mismos que facilitaron el procesamiento de los datos recolectados en la hacienda.

3.4 Fuente de Recopilación de Información

Para recopilar la información se utilizaron las fuentes primarias y secundarias:

- ❖ **Fuentes Primarias:** Se efectuó la entrevista al propietario de la Hacienda “Santa Mónica” la cual permitió obtener la información relacionada a la parte administrativa y laboral, también se realizaron encuestas a los trabajadores de la hacienda con el fin de conseguir la información deseada.
- ❖ **Fuentes Secundarias:** A través de esta fuente se logró obtener la información de libros, documentos, revistas, tesis de grado, internet, entre otros.

3.5 Diseño de la Investigación

El diseño de esta investigación se basó en desarrollo de formularios para la entrevista y encuesta, las cuales estuvieron respectivamente dirigidas al propietario y los empleados de la hacienda y en las cuales se empleó preguntas de tipo abierta y cerrada con el fin de facilitar la obtención de la información.

Con la aplicación de dicha entrevista y encuestas se pudo obtener información sobre la situación actual de la hacienda y además conocer ciertos aspectos de gran significancia y aporte para la ejecución de esta investigación.

3.6 Instrumentos de la Investigación

La entrevista y encuestas fueron los instrumentos primordiales que se utilizaron en esta investigación con el propósito de obtener la información sobre la situación actual de la hacienda y posteriormente analizarla e interpretarla. Dicha entrevista y encuesta fueron elaboradas a través de un formulario de preguntas que constan en el (Anexo 1 y 2), las cuales condujeron al cumplimiento de cada uno de los objetivos previamente establecidos en este trabajo investigativo.

3.7 Tratamiento de los Datos

Luego de realizar la aplicación de los instrumentos de la investigación y de haber obtenido la información a través de los mismos, se efectuó la tabulación de los datos y se procedió a realizar el análisis respectivo con la ayuda del programa Excel el cual permitió interpretar de mejor manera los datos y los resultados.

3.8 Recursos Humanos y Materiales

Los recursos humanos y materiales que se emplearon en esta investigación fueron:

Recursos Humanos

- ❖ Autor – Encuestador.
- ❖ Director del Proyecto de Investigación.
- ❖ Propietario de la hacienda.
- ❖ Empleados de la hacienda (14 trabajadores).

Recursos Materiales

- ❖ Cuadernos, lápices y lapiceros
- ❖ Copias e Impresiones
- ❖ Computadora portátil
- ❖ Cámara fotográfica
- ❖ Internet
- ❖ Pendrive
- ❖ Carpetas
- ❖ Cds

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 RESULTADOS

4.1.1 Análisis de la Entrevista realizada al Propietario de la Hacienda Agrícola “Santa Mónica”

A través de la entrevista realizada al propietario de la hacienda se pudo obtener la siguiente información:

Pregunta 1 ¿Cómo está definida la organización estructural en la empresa?

Realmente no hay una organización estructurada o definida, los cargos y roles de cada cargo se dan de acuerdo a cómo se vayan presentando las necesidades en el proceso y funcionamiento de la empresa.

Pregunta 2 ¿La empresa cuenta con políticas de seguridad ocupacional o laboral establecidas?

En la hacienda no existen políticas establecidas donde se indique todo lo referente a las obligaciones y derechos del personal.

Pregunta 3 ¿Cree que es importante que la empresa tenga una misión y visión?

Sí, pienso que por medio de esto los trabajadores podrán orientarse hacia los objetivos que la hacienda se trace.

Pregunta 4 ¿Cómo están definidas las funciones del personal?

Cada empleado es informado de las tareas que deben desempeñar diariamente, se le da las instrucciones al momento de que ingresan a trabajar, pero no hay ninguna forma escrita las funciones de las etapas involucradas en el proceso, ni del área administrativa.

Pregunta 5 ¿Cómo organiza las labores que debe realizar el personal?

La actividad de la hacienda es la producción de cacao, por lo que las tareas o labores se pueden organizar con un determinado lapso de tiempo, desde una semana antes hasta con un día de anticipación y también se organizan en el momento de empezar el día de trabajo.

Pregunta 6 ¿Cómo se realiza la comercialización del producto?

Una vez que nuestro producto está seco y listo para la venta se realiza la comercialización por medio de los intermediarios.

Pregunta 7 ¿Lleva registro de contabilidad de la hacienda?

En la hacienda no se lleva un registro de la contabilidad, hasta el momento no le hemos dado mucha importancia a este tipo de aspectos.

Pregunta 8 ¿Se encuentra afiliado el personal de la hacienda al IESS?

Los empleados de la hacienda no están afiliados al seguro IESS, hasta el momento hemos estado llevando un manejo muy práctico en la hacienda.

Pregunta 9 ¿Cómo percibe usted que se encuentra el clima laboral entre el personal que labora en la hacienda?

Nunca ha sucedido problemas entre el personal, las actividades de trabajo la realizan con mucha normalidad y apegados en general a una conducta de respeto y responsabilidad.

Pregunta 10 ¿Cree usted que el personal es responsable en su trabajo?

Sí, en toda empresa lo que se busca del personal que contrata además de que sea capacitado en conocimientos y experiencia para la función que va a realizar, debe tener como una de las cualidades la responsabilidad. Sin esta característica o cualidad el personal no dudaría en ningún puesto de trabajo.

Pregunta 11 ¿Considera la alternativa de delegar funciones como herramienta de mejorar la eficiencia en su trabajo?

A veces la habilidad de delegar no es fácil de llevar a cabo, sin embargo se debe considerar las funciones que podrían ser delegadas como: la supervisión de las actividades, adquisición de insumos, entre otros.

Pregunta 12 ¿Cree usted que con la aplicación del diseño organizacional se llevaría una eficiente planificación y control de las actividades?

Sí, porque los empleados podrán contar con las directrices que establezcan cuáles son sus funciones y obligaciones dentro de la empresa.

4.1.2 Análisis de las Encuestas realizadas a los Empleados de la Hacienda Agrícola “Santa Mónica”

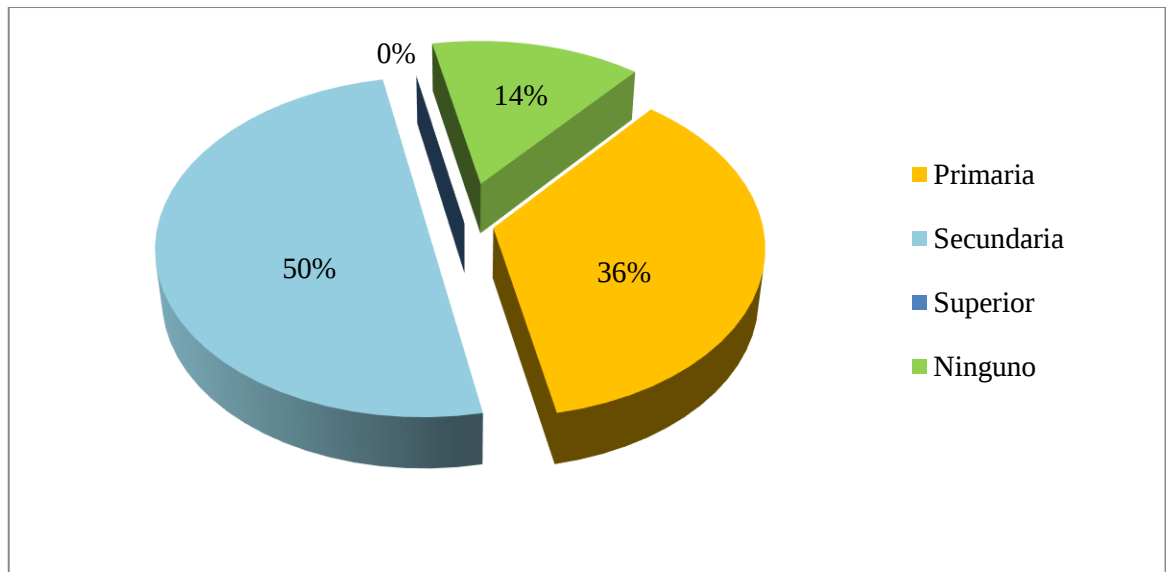
Pregunta 1 ¿Cuál es su grado de instrucción académica?

Cuadro 1 Nivel de instrucción académica

Opciones	Cantidad	%
Primaria	5	36
Secundaria	7	50
Superior	0	0
Ninguno	2	14
TOTAL	14	100

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

Gráfico 1 Nivel de instrucción académica



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

En el **cuadro 1**, se observa que el 50% de los trabajadores encuestados expresaron que su nivel de instrucción es secundario, el 36% tiene primaria y finalmente el 14% no tiene un nivel de instrucción académica.

Pregunta 2 ¿Se encuentra usted afiliado al IESS?

Cuadro 2 Afiliación de empleados al IESS

Opciones	Cantidad	%
Si	0	0
No	14	100
TOTAL	14	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

En el **cuadro 2**, el 100% de los trabajadores de la Hacienda “Santa Mónica” manifestaron que no cuentan con una afiliación al seguro IESS, esto se considera un factor alarmante dado que los trabajadores están siendo afectados al no contar con los beneficios que la ley estipula, así como con las prestaciones y servicios del IESS.

Pregunta 3 ¿Cuándo usted ingreso a laborar a la hacienda le facilitaron de manera escrita la descripción de sus funciones?

Cuadro 3 Descripción de funciones

Opciones	Cantidad	%
Si	0	0
No	14	100
TOTAL	14	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

El 100% de los empleados que fueron encuestados indican que no recibieron de ninguna forma la descripción de sus funciones cuando ingresaron a laborar en la hacienda, es decir el total del personal desconoce si existe o no de manera escrita las funciones que desempeñan.

Pregunta 4 ¿Cree usted que existe un ambiente organizacional adecuado en la hacienda?

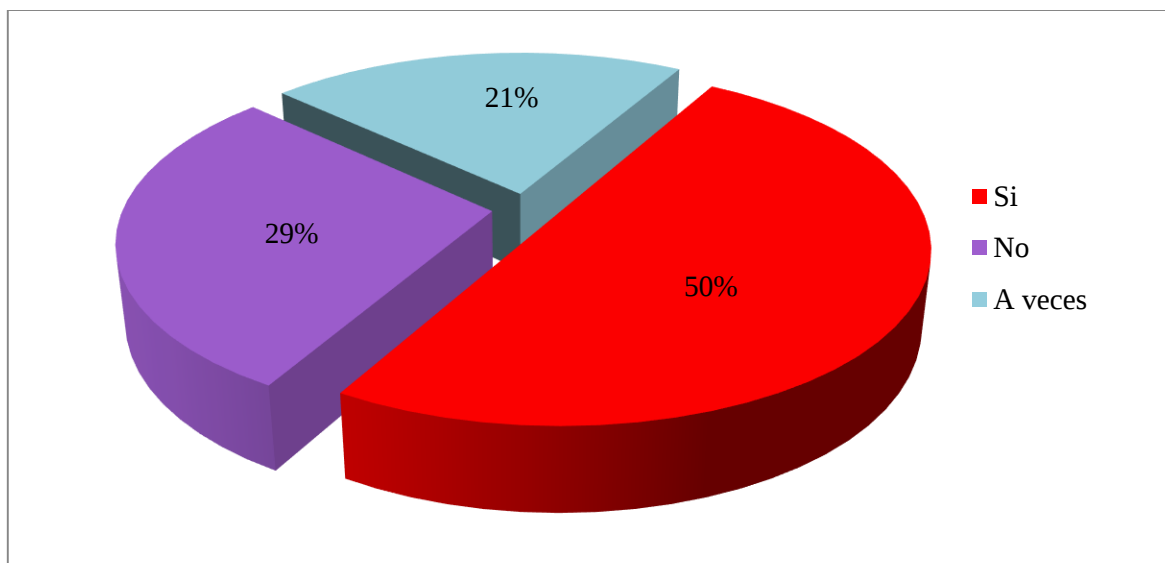
Cuadro 4 *Adecuado ambiente organizacional*

Opciones	Cantidad	%
Si	7	50
No	4	29
A veces	3	21
TOTAL	14	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

Gráfico 2 *Adecuado ambiente organizacional*



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

En el **cuadro 4**, se puede observar que el 50% menciona que si existe un adecuado ambiente organizacional en la hacienda, el 29% que no existe un adecuado ambiente organizacional y el 21% cree que a veces.

Pregunta 5 ¿Conoce usted las políticas de seguridad ocupacional o laboral de la hacienda?

Cuadro 5 *Conocimiento sobre políticas de seguridad ocupacional o laboral*

Opciones	Cantidad	%
Si	0	0
No	14	100
TOTAL	14	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

En el **cuadro 5**, el 100% de los trabajadores de la Hacienda “Santa Mónica” mencionaron que no conocen las políticas de seguridad ocupacional o laboral de la hacienda.

Pregunta 6 ¿La empresa dispone de algún organigrama que muestre su estructura?

Cuadro 6 *Disposición de un organigrama*

Opciones	Cantidad	%
Si	0	0
No	14	100
TOTAL	14	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

En el **cuadro 6**, el 100% de los trabajadores de la Hacienda “Santa Mónica” no conocen si existe algún organigrama que muestre la estructura interna de la hacienda.

Pregunta 7 ¿Considera usted que existe coordinación en el desarrollo de las actividades?

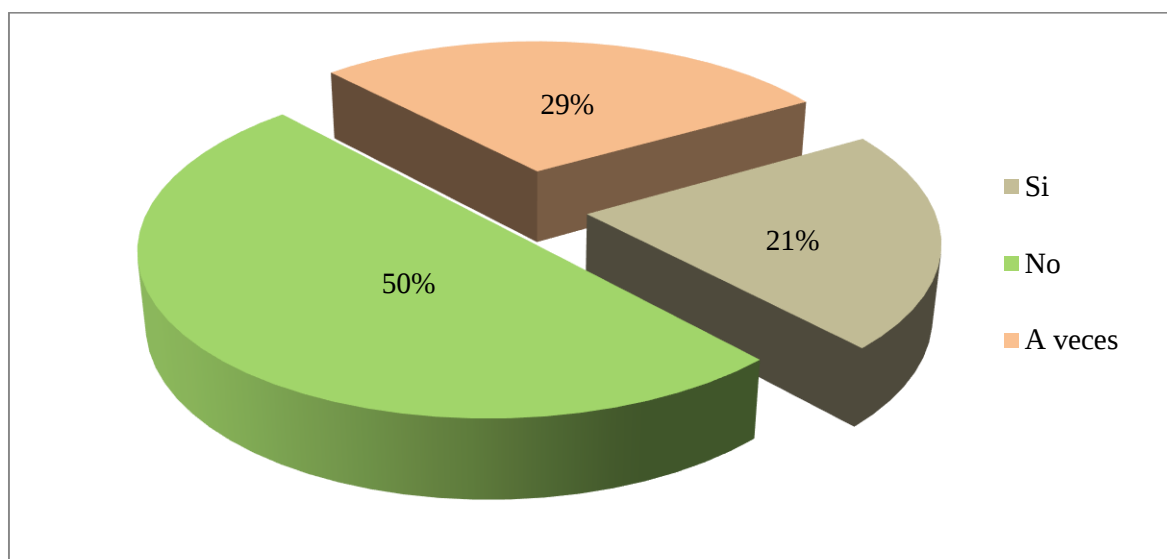
Cuadro 7 *Coordinación de actividades*

Opciones	Cantidad	%
Si	3	21
No	7	50
A veces	4	29
TOTAL	14	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

Gráfico 3 *Coordinación de actividades*



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

El 50% del personal considera que no existe coordinación en realización de las actividades laborales, el 29% que veces y el 21% creen que no hay coordinación.

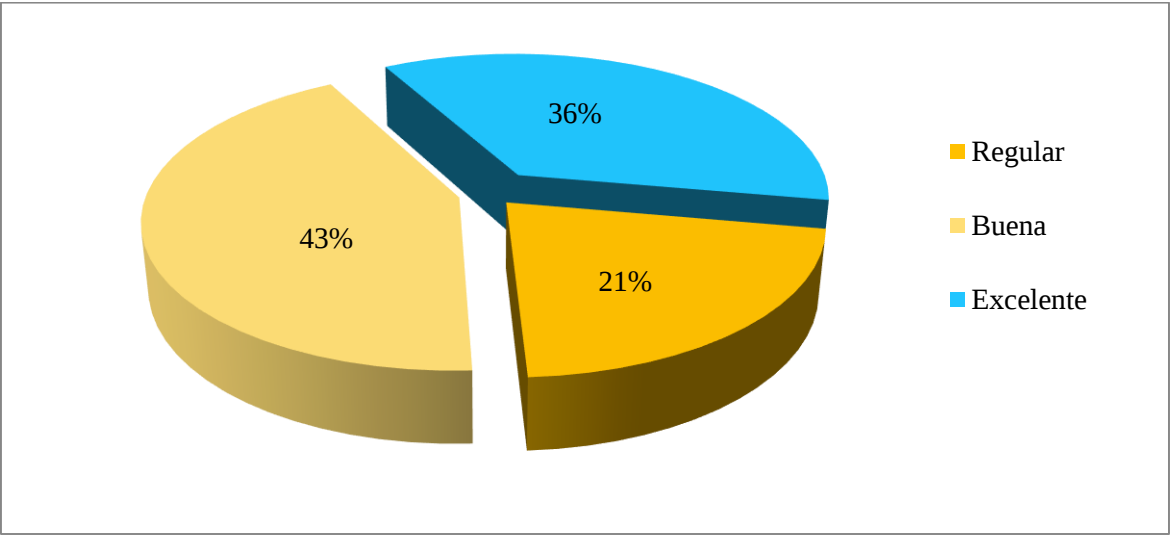
Pregunta 8 ¿Cómo es la comunicación con su jefe?

Cuadro 8 *Comunicación con el jefe*

Opciones	Cantidad	%
Regular	3	21
Buena	6	43
Excelente	5	36
TOTAL	14	100

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

Gráfico 4 *Comunicación con el jefe*



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

En el **cuadro 8**, se observa que el 43% de los trabajadores considera que la comunicación con su jefe es buena, un 36% reconoce que la comunicación es excelente y un 21% asume que es regular.

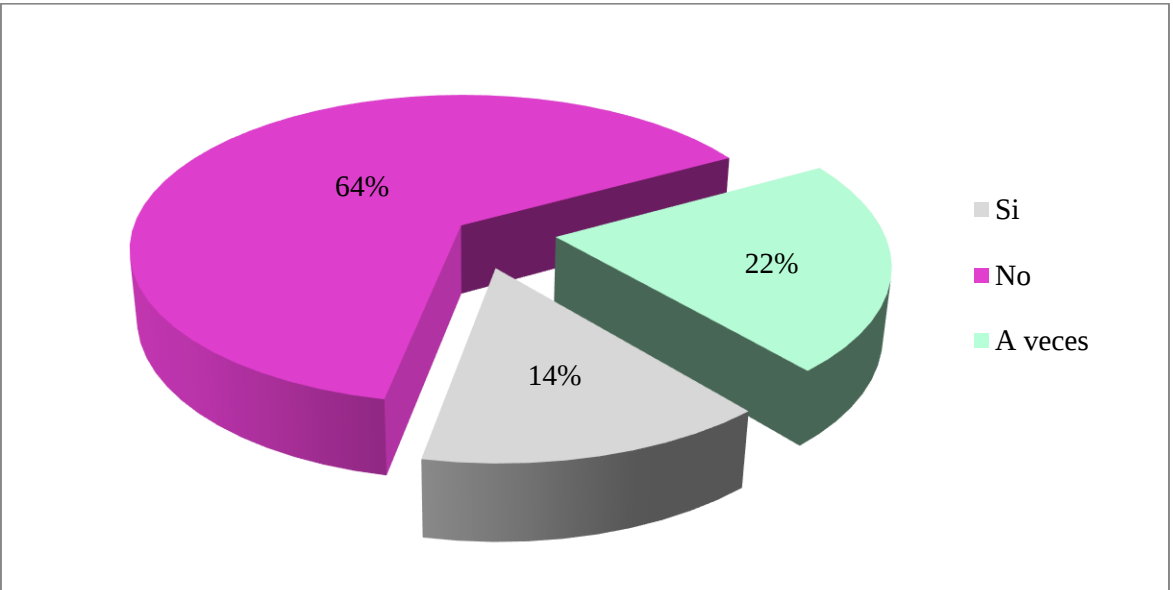
Pregunta 9 ¿Recibe usted capacitaciones en aspectos relacionados a las áreas específicas a su cargo?

Cuadro 9 Capacitación al personal

Opciones	Cantidad	%
Si	2	14
No	9	64
A veces	3	22
TOTAL	14	100

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

Gráfico 5 Capacitación al personal



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

Según la información reflejada en el **cuadro 9**, el 64% de los encuestados señala que no han recibido capacitaciones, el 22% que a veces y el 14% mencionan que si han recibido capacitaciones.

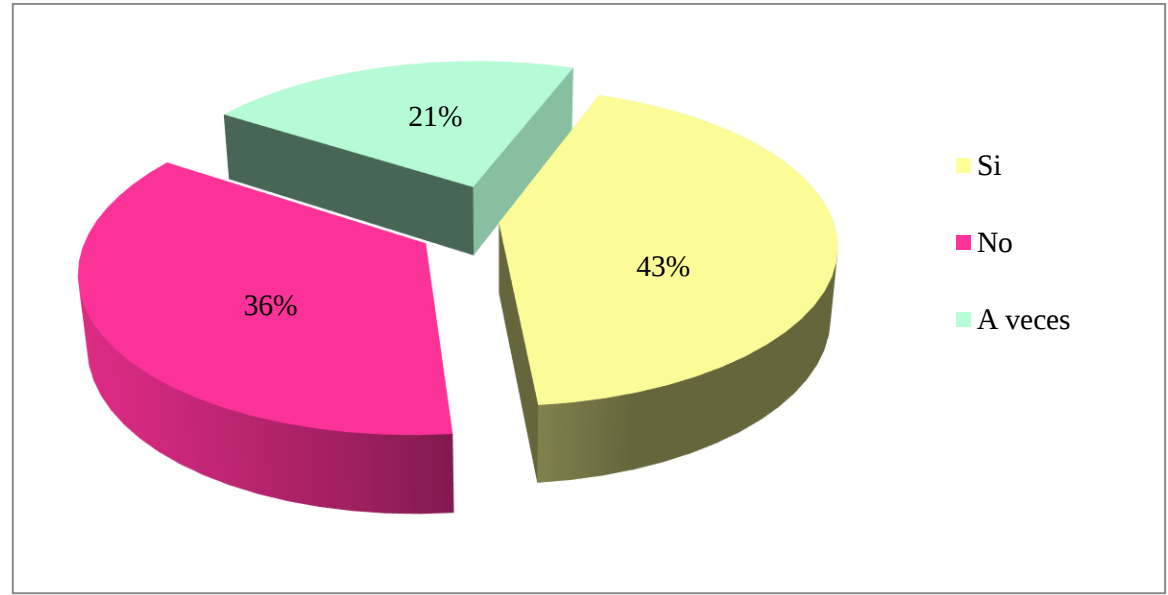
Pregunta 10 ¿Realiza sugerencia sobre soluciones a problemas en su área de trabajo?

Cuadro 10 *Sugerencia por parte del trabajador para solucionar problemas*

Opciones	Cantidad	%
Si	6	43
No	5	36
A veces	3	21
TOTAL	14	100

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

Gráfico 6 *Sugerencia por parte del trabajador para solucionar problemas*



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

El 43% de los trabajadores encuestados expresaron que si suelen dar sus sugerencias para la solución de algún problema, un 36% menciona que no, en cambio el 21% señalan que a veces.

Pregunta 11 ¿Cree usted que es importante que su jefe realice evaluaciones periódicas de su trabajo para analizar la eficiencia de su desempeño?

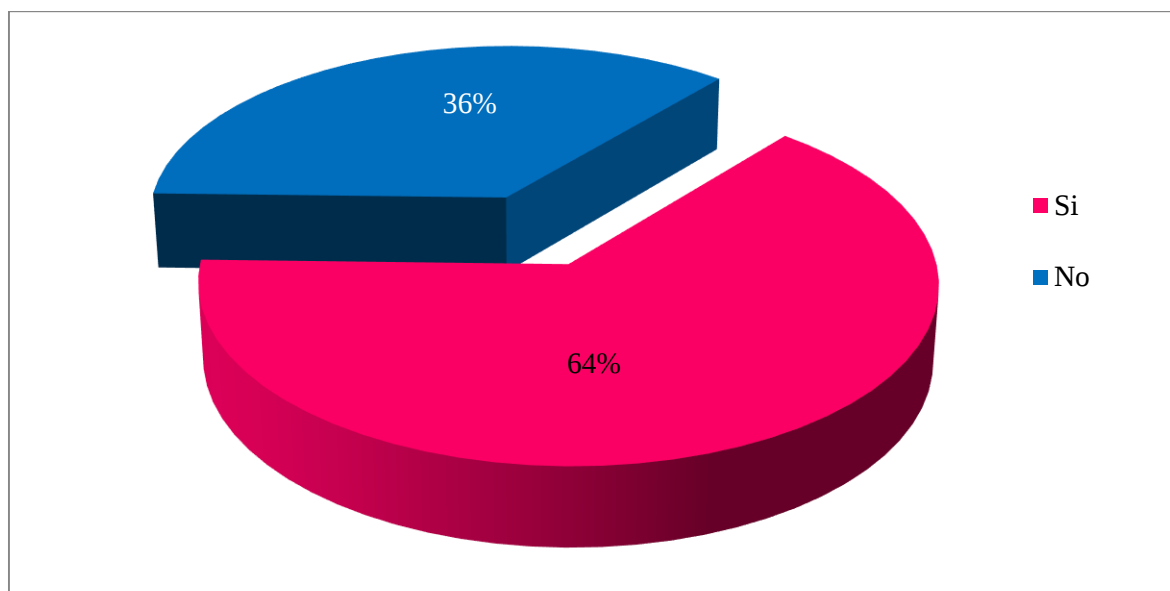
Cuadro 11 *Evaluaciones periódicas sobre la eficiencia del trabajo*

Opciones	Cantidad	%
Si	9	64
No	5	36
TOTAL	14	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

Gráfico 7 *Evaluaciones periódicas sobre la eficiencia del trabajo*



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

El 64% de los trabajadores encuestados señalan que si sería importante que su jefe realice evaluaciones periódicas sobre su trabajo para analizar la eficiencia de su desempeño, por el contrario el 36% menciona que no consideran importante que su jefe efectúe dichas evaluaciones sobre el trabajo que realizan.

Pregunta 12 ¿Considera usted que la aplicación de un manual de funciones sería indispensable en la hacienda?

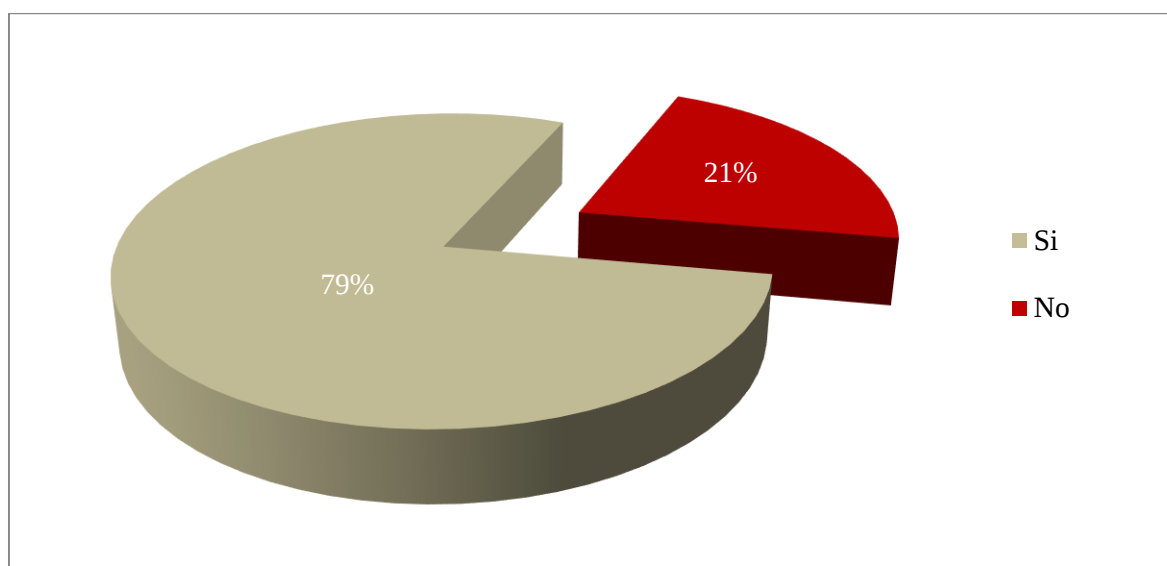
Cuadro 12 *Perspectiva sobre la aplicación de un manual de funciones*

Opciones	Cantidad	%
Si	11	79
No	3	21
TOTAL	14	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

Gráfico 8 *Perspectiva sobre la aplicación de un manual de funciones*



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

De los empleados encuestados el 79% consideran que si sería indispensable la aplicación de un manual de funciones, sin embargo el 21% no consideran que la aplicación de dicho manual sea indispensable para hacienda.

Pregunta 13 ¿Cree usted que la hacienda debe contar con una misión y visión?

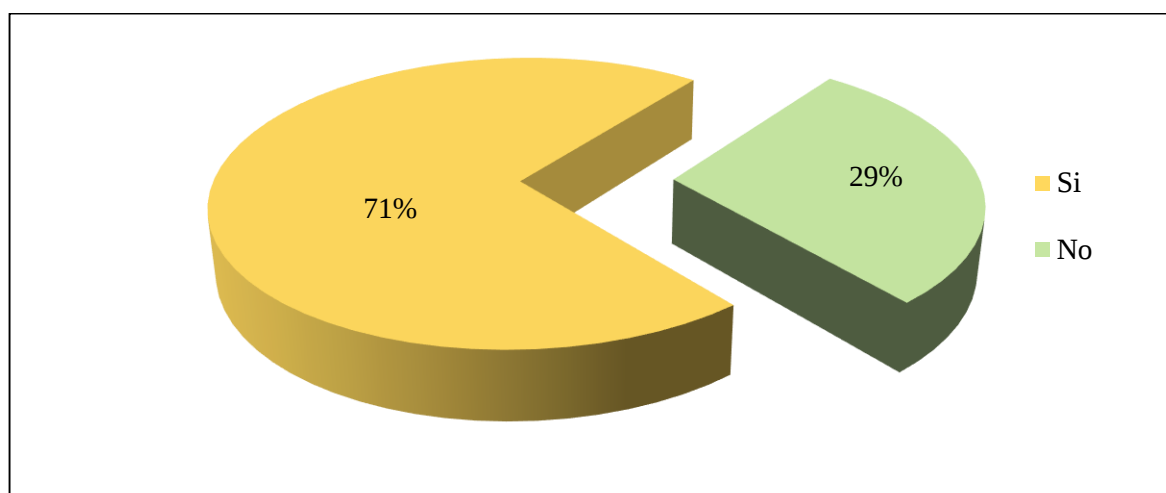
Cuadro 13 *Misión y visión para la hacienda*

Opciones	Cantidad	%
Si	10	50
No	4	31
TOTAL	14	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

Gráfico 9 *Misión y visión para la hacienda*



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

El 71% de los trabajadores señalan que la hacienda si debe contar con una misión y visión, por el contrario el 29% menciona que no.

Pregunta 14 ¿Conoce usted las metas y objetivos de la hacienda?

Cuadro 14 *Conocimiento sobre las metas y objetivos*

Opciones	Cantidad	%
Si	0	0
No	14	100
TOTAL	14	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

El 100% de los trabajadores encuestados en la Hacienda “Santa Mónica” indican que no conocen las metas y objetivos de la hacienda.

Pregunta 15 ¿Está usted de acuerdo con la actual administración de la hacienda?

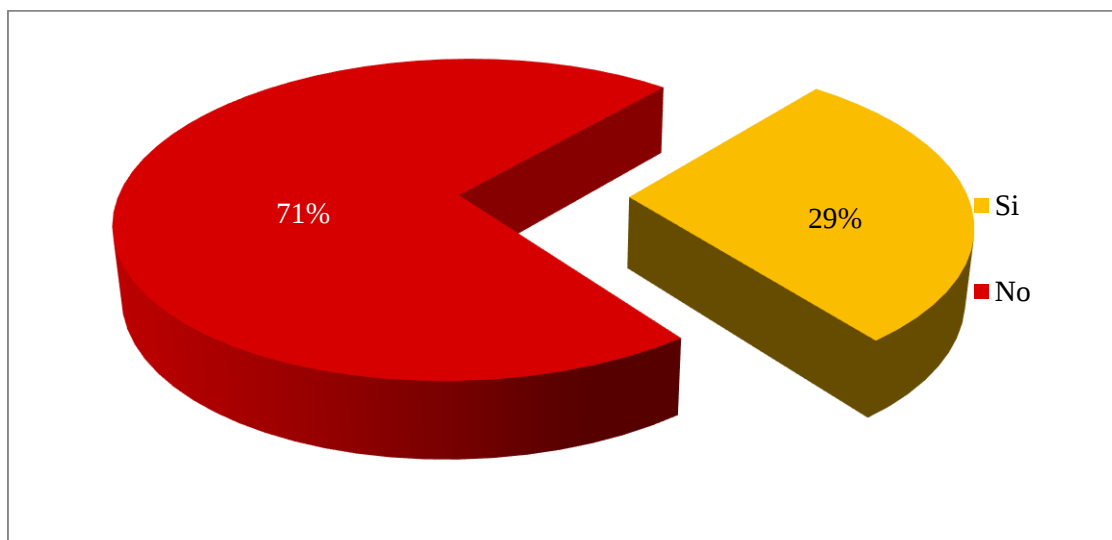
Cuadro 15 *Administración de la hacienda*

Opciones	Cantidad	%
Si	4	29
No	10	71
TOTAL	14	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

Gráfico 10 *Administración de la hacienda*



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

En el **cuadro 15**, se observa que el 71% de los encuestados no está de acuerdo con la administración actual de la hacienda, mientras que el 29% si lo está. Con esta pregunta podemos determinar que la directiva hacienda no cuenta con un alto grado de aceptación por parte de los trabajadores.

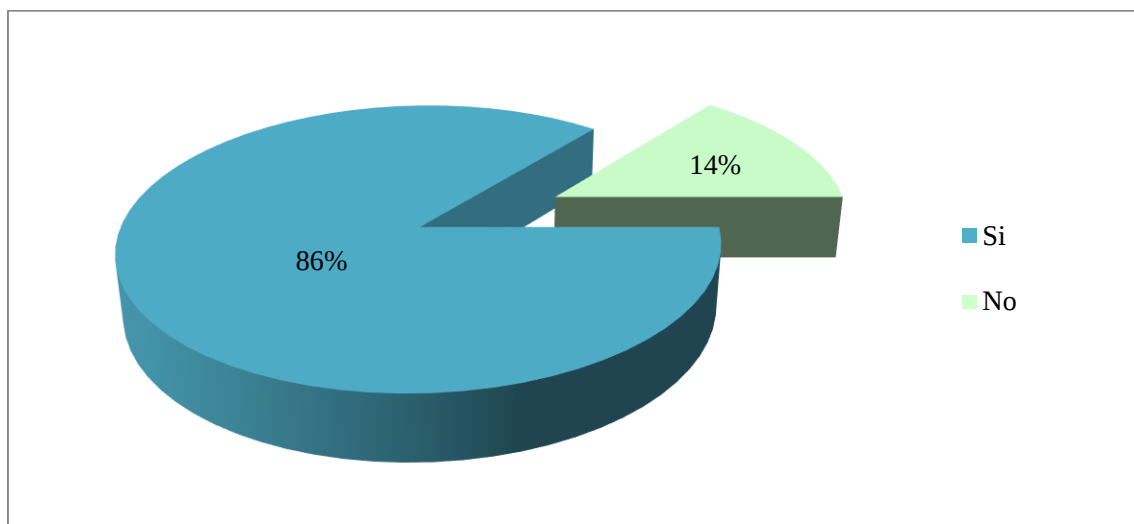
Pregunta 16 ¿Cree usted necesaria la implementación de un diseño organizacional en la hacienda?

Cuadro 16 *Implementación de un diseño organizacional*

Opciones	Cantidad	%
Si	12	86
No	2	14
TOTAL	14	100

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

Gráfico 11 *Implementación de un diseño organizacional*



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

Los datos reflejados en el **cuadro 16**, indican que el 86% de los empleados consideran que si es necesaria la implementación de un diseño organizacional, el cual permita mejorar y conocer las funciones que se desarrollan en la hacienda, por el contrario el 14% manifestó que no, puesto creen que causaría confusión entre los empleados por la carencia de conocimientos necesarios.

4.1.3 Análisis FODA de la Hacienda Agrícola “Santa Mónica”

FACTORES EXTERNOS		
ENTORNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	ECONÓMICO	
	Crecimiento de la demanda mundial de cacao	Inestabilidad de precios de los insumos
	Implementación de nuevos aranceles a un grupo de productos importados	Incremento de impuestos por salida de divisas para la adquisición de activos Fluctuación de precios en la comercialización del producto
	SOCIAL	
	Incremento de la población	Emigración campesina en busca de mejorar su condición de vida
	EDUCATIVO	
	Programas de alfabetización y capacitación que imparte el gobierno	Falta de interés hacia el ámbito educativo en el área rural
	POLÍTICO	
	Nuevas políticas de Estado para el sector agropecuario ecuatoriano	Insuficiente inversión en investigación agrícola por parte del gobierno
	Cambio en la matriz productiva del país	Falta de organismos gubernamentales que regularice la siembra, precios y otros medios de comercialización
	TECNOLÓGICO	
	Presencia de instituciones que ofrecen transferencia de tecnologías y asesoramiento técnico	Falta de acceso a nuevas tecnologías para el control de plagas y enfermedades
	AMBIENTAL	
	Quinsaloma se encuentra en una zona geográfica inmune a inundaciones	Desequilibrio de los factores climáticos crea inseguridad en la hacienda
FACTORES INTERNOS		
ORGANIZACIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	PRODUCCIÓN	
	Producto de calidad con buena aceptación en el mercado	Planificación y coordinación inadecuada de las actividades
	Terrenos de excelente calidad aptos para el cultivo de cacao	Falta de equipos de protección para el manejo de pesticidas
	COMERCIALIZACIÓN	
	Asesoría técnica de los consumidores del producto	Comercialización del producto a intermediarios
	Fácil acceso para el transporte del producto	Alta competencia en la zona
	FINANZAS	
	Financiamiento con recursos propios	Falta de control en gastos e ingresos
	RECURSOS HUMANOS	
	Personal con experiencia en el manejo del cultivo de cacao	Falta de capacitación al personal
	Disponibilidad de mano de obra propia de la zona	Falta de conocimiento sobre técnicas de prevención de riesgo laboral
	ADMINISTRACIÓN	
	Buena comunicación entre los el propietario y el personal que labora en la hacienda	Carencia de estructura organizacional No existe un manual de funciones para el desarrollo adecuado de las actividades

Elaborado por: Autor

4.1.4 Propuesta

4.1.4.1 Título de la Propuesta

Diseño Organizacional para la Hacienda “Santa Mónica” dedicada a la Producción de Cacao, ubicada en el Recinto Oro Verde del Cantón Quinsaloma.

4.1.4.2 Justificación

La presente propuesta es importante porque la organización dentro de una empresa en todos sus ámbitos es necesaria para incrementar los niveles de crecimiento, posicionamiento en el mercado, satisfacción de los clientes, clima laboral, entre otros.

Una vez realizado el diseño de la organización y la elaboración del manual de funciones para la Hacienda “Santa Mónica”, esta contará con ventajas competitivas en el medio, ya que como se ha expuesto anteriormente sabemos que la gran mayoría de esta actividad se las maneja de manera empírica y hasta rustica.

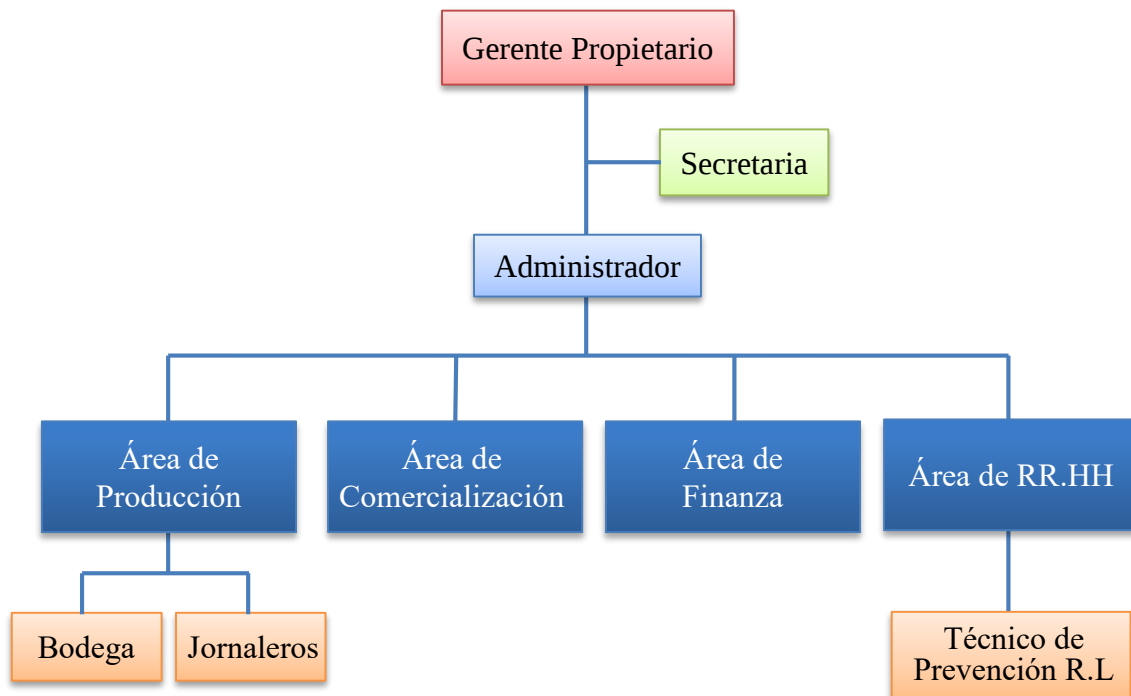
El gerente contará con herramientas para coordinar, organizar, controlar y evaluar el rendimiento, funcionamiento, desempeño y la eficiencia de los departamentos de la empresa, lo que ayudará a desarrollar e implementar estrategias para elevar la rentabilidad que es el fin que persigue toda unidad económica

4.1.4.3 Estructura Organizacional

La propuesta de la estructura organizativa planteada a los directivos de la Hacienda “Santa Mónica”, se la realizó basada en una organización funcional.

El organigrama que se realizó está presentado de manera vertical, y además se elaboró el manual de funciones, para que la hacienda tenga los pilares de su organización.

4.1.4.4 Organigrama Propuesto para la Hacienda Agrícola “Santa Mónica”



Elaborado por: Autor

4.1.4.5 Descripción de las Funciones de cada uno de los Cargos Propuestos para la Hacienda Agrícola “Santa Mónica”

Gerente Propietario

- ❖ Fijar objetivos.
- ❖ Evaluar el desempeño de cada trabajador para decidir que otras tareas y responsabilidades podría asumir en el futuro.
- ❖ Comenzar proyectos y reunir los recursos: humanos, financieros y materiales para llevarlos a cabo.
- ❖ Buscar nuevas y mejores maneras para realizar las tareas.
- ❖ Delegar responsabilidades: desarrolla confianza del personal.
- ❖ Programar y controlar la producción.
- ❖ Establecer el programa de alimentación de acuerdo a la ubicación del personal
- ❖ Elaborar junto a sus subordinados inmediatos programas, planes que conlleven a la eficacia y eficiencia de las labores realizadas.
- ❖ Programar las actividades de trabajo, de acuerdo a las directrices de funcionamiento.

- ❖ Gestionar y efectuar compras de materia prima.
- ❖ Gestionar y efectuar las ventas.
- ❖ Coordinar y controlar junto con los supervisores los programas establecidos.
- ❖ Coordinar junto con secretaria todos los requerimientos financieros.
- ❖ Revisar junto con el contador estados financieros.

Secretaria

- ❖ Mantener el archivo de documentos sobre las tramites llevados a cabo por las demás áreas
- ❖ Redactar documentos e informes.
- ❖ Control de nómina, sueldos, horas extras, vacaciones.
- ❖ Efectuar reportes al IESS.
- ❖ Gestionar la legalización de contratos laborales.
- ❖ Realizar trámites de permisos de funcionamiento, pagos de impuestos municipales.
- ❖ Ingresos de facturas al sistema contable.
- ❖ Control y reporte de situación financiera.
- ❖ Control de cartera de proveedores.
- ❖ Prever el pago a proveedores.
- ❖ Reportes de rendimientos de producción.
- ❖ Control y reportes de gastos de mantenimiento.

Administrador

- ❖ Brindar soporte al gerente propietario.
- ❖ Verificar y cumplir con los objetivos, políticas y reglamentos institucionales.
- ❖ Controlar el personal a su cargo.
- ❖ Verificar los avisos de entradas y salidas.
- ❖ Verificar el cumplimiento de las actividades laborales del personal a su cargo.
- ❖ Comprobar la calidad del producto, desde el proceso de siembra hasta la venta del mismo.
- ❖ Mantener comunicado a la gerencia cualquier novedad que se suscite en el transcurso de la producción.
- ❖ Motivar a los empleados en la búsqueda de objetivos y metas institucionales.
- ❖ Velar y mantener las instalaciones de la empresa en orden.

- ❖ Constatar que los empleados de campo cumplan con las funciones establecidas.
- ❖ Elaborar y enviar informes sobre el rendimiento de las actividades administrativas y productivas de la empresa.
- ❖ Velar por el bienestar de los empleados.
- ❖ Mantener al día los registros de los insumos y de activos fijos (oficina, zona productiva) de la empresa luego reportarlo al jefe inmediato.
- ❖ Otros que le asigne el jefe inmediato superior.

Área de Producción

- ❖ Realizar la distribución de trabajos, teniendo en cuenta las actividades programadas.
- ❖ Controlar el desempeño del trabajo realizado por los trabajadores.
- ❖ Identificar los problemas en cuanto a trabajo realizados, en relación al personal y los medios de producción.
- ❖ Realizar reportes semanales de todas las actividades realizadas.
- ❖ Control de stock de provisiones y suministros.
- ❖ Control sanitario.
- ❖ Identificar prioridades de necesidades para la producción.
- ❖ Identificar y llevar un control de los lotes.
- ❖ Control del estado de las instalaciones, cercas, para identificar necesidades de mantenimiento.
- ❖ Control de embarque sea para traslado o venta.

Área de Comercialización

- ❖ Controlar y cumplir con las políticas de ventas en lo concerniente a precios, plazos de entrega, condiciones de crédito, pago, etc.
- ❖ Informar a la gerencia de las inquietudes y políticas de la competencia y de los clientes, a fin de que la empresa tome las medidas más adecuadas para poder captar a los clientes y mantener en el mercado el producto.
- ❖ Realizar políticas y estrategias comerciales.
- ❖ Tomar decisiones frente al volumen de producción y ventas en el año.
- ❖ Tomar decisiones en condiciones de riesgo e incertidumbre.
- ❖ Aplicar liderazgo en la toma de decisiones.
- ❖ Supervisar la elaboración de documentos para procesos.

- ❖ Elabora y presenta informes.
- ❖ Evaluar planes y acciones que permitan cumplir los objetivos trazados por la empresa.
- ❖ Diseñar estrategias y supervisar su aplicación, son las principales funciones, que requieren dinamismo, capacidad para obtener y analizar información, creatividad y visión para orientar su desarrollo hacia clientes internos y externos mediante habilidades para la negociación.

Área de Finanzas

- ❖ Realizar el registro contable de las transacciones
- ❖ Conserva y archiva documentos de manera ordenada y actualizada
- ❖ Revisa y realiza controles diarios en base a reportes formulados por cada jefe de área
- ❖ Elabora nóminas de pagos semanales con su respectivo detalle.
- ❖ Controla los ingresos y egresos que intervienen en la hacienda.
- ❖ Comunica en forma inmediata información a su superior.
- ❖ Coordina el pago de la nómina de los trabajadores de la hacienda y la cancelación de los servicios prestados con el área de RR.HH.

Área de RR.HH

- ❖ Se encarga de todo lo relacionado con el desempeño laboral del personal.
- ❖ Incorpora un ambiente de convivencia saludable en la hacienda.
- ❖ Desarrolla capacitaciones y cursos de acción que ayuden a la superación personal del personal.
- ❖ Motiva e incentiva a los empleados de la hacienda.
- ❖ Selecciona y contrata al personal conforme al perfil que requiere el puesto de trabajo.
- ❖ Controla la asistencia y puntualidad del personal.
- ❖ Informa a los empleados sobre situaciones eventuales.
- ❖ Controla las prestaciones de ley de los empleados al IESS.

Bodega

- ❖ Responsable de vigilar y cuidar todas las herramientas para el mantenimiento y el trabajo, materiales y demás implementos que estén bajo su encargo.
- ❖ Llevar el control y actualización del inventario de los materiales, equipos e insumos.

- ❖ Examinar los materiales y equipos para cerciorar de que estos funcionen correctamente y se encuentren en buen estado.
- ❖ Comunica al área de finanzas la falta de algún material, herramienta o insumo.
- ❖ Realiza cualquier otra actividad que le indique su jefe inmediato.

Jornaleros

- ❖ Efectúa podas al cultivo acorde a los programas establecido.
- ❖ Corta, recolecta y agrupa las mazorcas de cacao.
- ❖ Abre y saca de las mazorcas el cacao
- ❖ Lleva el grano de cacao al lugar de secado.
- ❖ Participa en el proceso de secado del cacao.
- ❖ Está pendiente del riego a la plantación y su mantenimiento
- ❖ Maneja herramientas mecánicas y equipos de fumigación
- ❖ Control químico de insectos y malezas
- ❖ Fertiliza y controla las plagas, enfermedades y malezas de la plantación
- ❖ Control mecánico de malezas de acuerdo al programa establecido.

Técnico de Prevención de Riesgo Laboral

- ❖ Procura la protección y seguridad de los trabajadores.
- ❖ Proyecta charlas y capacitaciones concernientes a la seguridad laboral.
- ❖ Socializa los planes y programas dirigidos al bienestar de los empleados.
- ❖ Verifica que los procesos de seguridad laboral, control y prevención de riesgos se cumplan correctamente.
- ❖ Establecer políticas de prevención, control de los riesgos laborales acorde a cada actividad específica.
- ❖ Gestiona la adquisición de equipos de protección para el personal expuesto a algún riesgo laboral.
- ❖ Realizar la evaluación y revisión de reportes sobre accidentes laborales.
- ❖ Efectúa el seguimiento de correctivos y acciones preventivas verificando el grado de eficacia y sobre todo el cumplimiento al método aplicado.
- ❖ Ejecuta inspecciones periódicas de las instalaciones de la hacienda.
- ❖ Elabora planes correspondientes a la seguridad ambiental de la hacienda.

4.2 Discusión

Conforme a la información obtenida a través de la realización de las encuestas se conoció que la Hacienda “Santa Mónica” no cuenta con una estructura organizacional puntualice y establezca las distintas funciones y cargos, al igual que niveles jerárquicos y áreas que permitan percibir la relación y conjugación de actividades, esto concuerda con (Robbins & Judge, 2009), quien dice que una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades.

A través del análisis de la situación actual de la hacienda se logró conocer que la misma carece de un diseño organizacional que ayude a mejorar la coordinación de las actividades, así como la eficiencia en el manejo de los recursos lo que coincide con (Hellriegel & W Slocum Jr, 2011), el cual menciona que diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama.

Asimismo la mayoría de los trabajadores de la Hacienda “Santa Mónica” mencionaron el clima laboral es adecuado en la hacienda, indicaron que es de mucha importancia que las personas actúen bajo un contexto de respeto, armonía y trabajo en equipo lo que concuerda con (Aponte, 2014), quien menciona que el clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- ❖ El 86% de los empleados que fueron encuestados concuerdan en que se implemente un diseño organizacional en la Hacienda “Santa Mónica”, ya que en la actualidad ellos desconocen sus funciones y responsabilidades, al igual que el orden jerárquico a seguir en el entorno laboral.
- ❖ La Hacienda “Santa Mónica” no cuenta con una estructura organizacional a través de la cual se distribuya las funciones y cargos de manera formal y adecuada a cada área de trabajo, siendo esto un factor limitante para el desarrollo agroempresarial.
- ❖ Carencia de un manual de funciones en el cual se especifique y describan los cargos funciones y responsabilidades del personal de la hacienda, lo que causa que las actividades estén delimitadas acorde a la rutina diaria y de manera inapropiada.
- ❖ Falencias con respecto a las capacitaciones lo que ocasiona el desacierto en el desarrollo de actividades e impide que los empleados contribuyan con su máximo potencial.

5.2 Recomendaciones

- ❖ Establecer la propuesta del diseño organizacional, ya que de ser puesto en marcha este permitirá que los empleados puedan realizar sus actividades con mayor eficiencia y eficacia así como el mejoramiento de los procesos administrativos y productivos en la hacienda.
- ❖ Socializar la estructura organizacional al igual que el manual de funciones propuesto a los empleados de la hacienda de manera que adquieran el pleno conocimiento sobre la funcionalidad y orden jerárquico a seguir, así como las funciones y actividades establecidas a desarrollar.
- ❖ Promover con mayor frecuencia charlas y capacitaciones con el objetivo de innovar información a través de la cual los empleados de la hacienda maximicen sus habilidades y técnicas.

CAPÍTULO VI
BIBLIOGRAFÍA

6.1 Literatura Citada

- Amaru, M. A. (2009). Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo (Primera ed.). México: Pearson Educación.
- Anzolas, R. S. (2010). Administración de pequeñas empresas (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo (Octava ed.). México: Mc Graw Hill.
- Bernal Torres, C. A. (2013). Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo XXI (Segunda ed.). Colombia: Pearson.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración (Séptima ed.). México: Mc Graw Hill.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2010). Introducción a la administración (Sexta ed.). Cengage Learning.
- De Beas, A. M. (2006). Organización y Administración de Empresas (Primera ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- De Zuani, E. R. (2003). Introducción a la Administración de Organizaciones. Maktub.
- Ferrel, O., Hirt, G., Ramos, L., Adriaenssens, M., & Flores, M. (2004). Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante (Cuarta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Franklin, E. B. (2004). Organización de Empresas (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill.
- Guizar Montufar, R. (2008). Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hellriegel, D., & W Slocum Jr, J. (2011). Comportamiento Organizacional (décima ed.). México: Thomson.
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). Administración (Novena ed.). México: Pearson Educación.

- Johnson, H. J. (2006). *Administración y Organización* (Primera ed.). Argentina: El Ateneo.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2010). *Administración una perspectiva global y empresarial* (Décimo Cuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestio organizacional, enfoques y procesos administrativos* (Primera ed.). México: Pearson.
- Pascual Pedraza, J. L. (2013). *Gestión de Capital Humano en la Organización* (Primera ed.). Venezuela: Altaria.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Aministración* (Décima ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Tercera ed.). Mexico: Pearson.
- Romero Ternero, M. (2011). *Aplicación de Sistemas Multiagentes en el Modelado de Organizaciones* (Primera ed.). España: Academia Española.

Linkografía

- Admon, A. (31 de Mayo de 2009). Blogger. Recuperado el 30 de Mayo de 2015, de <http://anayeli-organizacion.blogspot.com/>
- Aponte, A. (11 de Septiembre de 2014). Blogger. Recuperado el 12 de Noviembre de 2015, de *Clima laboral y ambiente de trabajo*: <http://climalaboralyambientedetrabajo.blogspot.com/>
- Espinosa, R. (29 de Julio de 2013). Blog de Marketing y ventas. Recuperado el 11 de Noviembre de 2015, de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Fajardo Garcés, F. (2013). Portal Informativo. El cacaotero. Recuperado el 05 de 07 de 2016, de http://www.elcacaotero.com.ec/cacao_ccn51.html

- INFOAGRO. (s.f.). INFOAGRO.COM. Recuperado el 02 de 08 de 2016, de <http://www.infoagro.com/herbaceos/industriales/cacao3.htm>
- ISOTools, E. (10 de 09 de 2015). Blog Calidad y Excelencia. Recuperado el 14 de 10 de 2016, de <https://www.isotools.org/2015/09/10/riesgo-laboral-definicion-y-conceptos-basicos/>
- Martinez, S. R. (06 de 10 de 2014). Scribd. Recuperado el 11 de 08 de 2016, de <https://es.scribd.com/doc/53499477/DISENO-ORGANIZACIONAL>
- Morada, N. (15 de Mayo de 2010). Blogger. Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de Etapas de la planeación: <http://nancymorada.blogspot.com/2010/05/etapas-de-la-planeacion.html>
- Navarro, F. (03 de 04 de 2013). Revista Digital. INESEM. Recuperado el 12 de 09 de 2016, de <http://revistadigital.inesem.es/gestion-integrada/las-tecnicas-de-prevencion-de-riesgos-laborales/>
- Paredes, L. M. (03 de Octubre de 2014). Principios de organizacion. Recuperado el 09 de Noviembre de 2015, de <http://es.slideshare.net/mparedeslo/principios-de-la-organizacion-39858843>
- UNIVERSO. (19 de 07 de 2005). EL UNIVERSO. Recuperado el 05 de 08 de 2016, de <http://www.eluniverso.com/2005/07/19/0001/9/2D498EAC6A2C48F5B794AFA40F1F83E0.html>

CAPÍTULO VII

ANEXOS

Anexo 1 Formato de la Entrevista al Propietario de la Hacienda Agrícola “Santa Mónica”



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

ENTREVISTA AL PROPIETARIO DE LA EMPRESA AVÍCOLA “MARITZA”

Esta entrevista se realizó con fines investigativos y didácticos para llevar a cabo la realización de un Diseño Organizacional, toda información se tiene en absoluta reserva

1. ¿Cómo está definida la organización estructural en la empresa?
2. ¿La empresa cuenta con políticas de seguridad ocupacional o laboral establecidas?
3. ¿Cree que es importante que la empresa tenga una misión y visión?
4. ¿Cómo están definidas las funciones del personal?
5. ¿Cómo organiza las labores que debe realizar el personal?
6. ¿Cómo se realiza la comercialización del producto?
7. ¿Lleva registro de contabilidad de la hacienda?
8. ¿Se encuentra afiliado el personal de la hacienda al IESS?
9. ¿Cómo percibe usted que se encuentra el clima laboral entre el personal que labora en la hacienda?
10. ¿Cree usted que el personal es responsable en su trabajo?
11. ¿Considera la alternativa de delegar funciones como herramienta de mejorar la eficiencia en su trabajo?
12. ¿Cree usted que con la aplicación del diseño organizacional se llevaría una eficiente planificación y control de las actividades?

Anexo 2 Formato de la Encuesta a los Empleados de la Hacienda Agrícola
“Santa Mónica”



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
AGROPECUARIAS

FORMULARIO PARA LA ENCUESTA

Nº de encuesta.....

1. ¿Cuál es su grado de instrucción académica?

Primaria ()

Secundaria ()

Superior ()

Ninguno ()

2. ¿Se encuentra usted afiliado al IESS?

Si ()

No ()

3. ¿Cuándo usted ingreso a laborar a la hacienda le proporcionaron de manera escrita la descripción de sus funciones?

Si ()

No ()

4. ¿Cree usted que existe un ambiente organizacional adecuado en la hacienda?

Si ()

No ()

A veces ()

5. ¿Conoce usted las políticas de seguridad ocupacional o laboral de la hacienda?
- Si ()
- No ()
6. ¿La empresa dispone de algún organigrama que muestre su estructura?
- Si ()
- No ()
7. ¿Considera usted que existe coordinación en el desarrollo de las actividades?
- Si ()
- No ()
- A veces ()
8. ¿Cómo es la comunicación con su jefe?
- Regular ()
- Buena ()
- Excelente ()
9. ¿Recibe usted capacitaciones en aspectos relacionados a las áreas específicas a su cargo?
- Si ()
- No ()
- A veces ()
10. ¿Realiza sugerencia sobre soluciones a problemas en su área de trabajo?
- Si ()
- No ()
- A veces ()
11. ¿Cree usted que es importante que su jefe realice evaluaciones periódicas de su trabajo para analizar la eficiencia de su desempeño?
- Si ()
- No ()

12. ¿Considera usted que la aplicación de un manual de funciones sería indispensable en la hacienda?
- Si ()
- No ()
13. ¿Cree usted que la empresa debe contar con una misión y visión?
- Si ()
- No ()
14. ¿Conoce usted las metas y objetivos de la hacienda?
- Si ()
- No ()
15. ¿Está usted de acuerdo con la actual administración de la hacienda?
- Si ()
- No ()
16. ¿Cree usted necesaria la implementación de un diseño organizacional en la hacienda?
- Si ()
- No ()

Anexo 3 Fotografías de la Investigación

