



**UNIVERSIDAD DE OTAVALO**

**ÁREA DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

**MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL  
LOGRO DE LA EFICIENCIA OPERATIVA EN LA FINCA LOS 4  
HERMANOS, ESMERALDAS, QUININDÉ.**

**AUTOR:**

**LUIS ALFREDO QUISHPE JIMÉNEZ**

**TUTORA:**

**ERIKA VIVIANA CABEZAS TAPIA**

**OTAVALO – ECUADOR**

**2024**



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

**UNIVERSIDAD DE OTAVALO**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADO**

Otavalo, 10 de octubre del año 2024

Se aprueba el trabajo de grado con el tema:

"Modelo De Gestión De Recursos Humanos Para El Logro De La Eficiencia Operativa En La Finca Los 4 Hermanos, Esmeraldas, Quinindé."

Correspondiente al estudiante:

Nombre: Quishpe Jiménez Luis Alfredo

C.I: 1727726497

Para constancia firman los integrantes del tribunal evaluador:

Presidente de Tribunal de Grado

Nombre: Lidia Inés Díaz Gispert

C.I: 1756687677

Tutor del trabajo de Grado

Nombre: Erika Viviana Cabezas Tapia

C.I: 1004208151

Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: Abdon Marcelo Simbaña Villarreal

C.I: 1001925393

Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: Adrián Manuel Andrade Orbe

C.I: 1002841672

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Luis Alfredo Quishpe Jiménez**, declaro que este trabajo de titulación: **MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL LOGRO DE LA EFICIENCIA OPERATIVA EN LA FINCA LOS 4 HERMANOS, ESMERALDAS, QUININDÉ.** es de mi total autoría y que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional. Así mismo declaro/declaramos que dicho trabajo no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo como autores la responsabilidad ante las reclamaciones que pudieran presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de cualquier responsabilidad al respecto.

Que de conformidad con el artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social, conocimientos, creatividad e innovación, concedo a favor de la Universidad de Otavalo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos, conservando a mi/ nuestro favor los derechos de autoría según lo establece la normativa de referencia.

Se autoriza además a la Universidad de Otavalo para la digitalización de este trabajo y posterior publicación en el repositorio digital de la institución, de acuerdo a lo establecido en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior. Por lo anteriormente declarado, la Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes otorgados, por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.



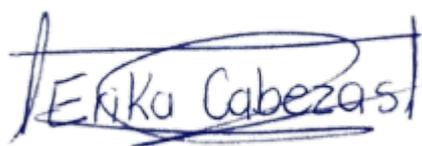
---

**NOMBRES Y APELLIDOS DEL AUTOR (ES)**  
C.C.1727726497

# CARTA DE CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

**Fecha:** 14 de agosto de 2024

Yo, ERIKA VIVIANA CABEZAS TAPIA, en mi carácter de tutora del trabajo de titulación: “MODELO DE GESTIÓN DE RRHH PARA EL LOGRO DE LA EFICIENCIA OPERATIVA EN LA FINCA LOS 4 HERMANOS, ESMERALDAS, QUININDÉ”, realizado por el estudiante “LUIS ALFREDO QUISHPE JIMÉNEZ” titular de la cédula de ciudadanía “172772649-7”, declaro mediante la presente, que el proyecto del trabajo de titulación cumple con las condiciones mínimas requeridas para ser sometido a su evaluación.

A handwritten signature in blue ink that reads "Erika Cabezas". The signature is written in a cursive style and is enclosed within a hand-drawn rectangular box.

---

MSc. ERIKA VIVIANA CABEZAS TAPIA

C.I. 100420815-1

# INFORME ANTIPLAGIO



Identificación de reporte de similitud: oid:3117:373370889

NOMBRE DEL TRABAJO

**ADM\_Trabajo de Titulación\_Luis Quishpe .docx**

AUTOR

**Luis Quishpe**

RECuento DE PALABRAS

**27089 Words**

RECuento DE CARACTERES

**153008 Characters**

RECuento DE PÁGINAS

**96 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.2MB**

FECHA DE ENTREGA

**Aug 16, 2024 11:49 AM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Aug 16, 2024 11:51 AM GMT-5**

## ● 6% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 3% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 5% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

## ● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Coincidencia baja (menos de 13 palabras)

## **DEDICATORIA**

Dedico este escrito a G, una persona que, en los momentos más oscuros, me ayudó a ver más allá de mis propias limitaciones y a descubrir nuevos horizontes, gracias a su guía, elegí esta carrera que no solo me apasiona, sino que también ha transformado mi vida personal y profesional. Donde quiera que estés, deseo de corazón que sigas siendo esa persona extraordinariamente vivaz que siempre has sido. Esto es para ti. Gracias.

## AGRADECIMIENTOS

La vida es algo que no la apreciamos de forma permanente, hay momentos donde replanteamos hasta el más mínimo detalle de cómo debemos avanzar o recordar, no obstante cuando conseguimos tener un poco de calma, paramos un instante para ver lo que hemos hecho , y con quién lo hemos hecho, siendo acciones catalogadas como buenas o malas, agradecemos quién estuvo en esa travesía junto a nosotros, muchos de ellos se habrán ido, otros aún con nosotros están, así que aprovecho este espacio para agradecer a las personas que me acompañaron en esta travesía:

A mis padres, Luis y Mariana, por su amor incondicional, apoyo emocional y constante motivación, gracias por creer en mí y por enseñarme que, con esfuerzo y dedicación, todo es posible.

A William M., podría catalogarle como un auténtico amigo que hice en mi carrera, donde quiera que estes espero que veas que cumplí con mi parte del trato, a Mayra que a pesar de no llevarme en la actualidad, me ayudó a ver un nuevo enfoque en este proyecto.

A todos aquellos que, de una u otra manera, han contribuido a mi formación personal y profesional, les expreso mi más sincero agradecimiento. A la persona que está leyendo esto, quiero que sepa que no está solo en su camino, daros cuenta de eso, tienes personas que se preocupan por ti, amigos, conocidos, familiares y puede que tengas una hermosa estrella velando por ti, te digo eso puesto que yo ya tengo a mi estrella, es una gran estrella radiante, gracias por iluminarme.

Me siento profundamente agradecido por la oportunidad de haberlo realizado, agradezco a todos los que me han acompañado en este camino y espero poder seguir cosechando éxitos después de esto, con gloria y destreza al futuro.

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como propósito diseñar un modelo de gestión de recursos humanos (RRHH) que permita mejorar la eficiencia operativa en la Finca Los 4 Hermanos, ubicada en Quinindé, Esmeraldas, se exploraron los fundamentos teóricos y conceptuales que relacionan la gestión de RRHH con la eficiencia operativa. El modelo diseñado se adapta a las características específicas de la finca y se enfoca en la optimización de los procesos de RRHH para incrementar la productividad y satisfacción del personal. A través de una metodología mixta, se recopilieron datos mediante entrevistas y análisis documental, identificando áreas clave de mejora dentro de la finca. Se propone un modelo de gestión de RRHH basado en el modelo de Michael Beer enfocado en la integración de sistemas de trabajo, recompensas, flujo de recursos humanos e influencia de los empleados, buscando mejorar la eficiencia operativa de la finca, proyectando incrementos en la producción y mejoras en la satisfacción y retención del personal. Se concluye que el diseño del modelo puede generar un impacto positivo en el desempeño global de la finca.

**Palabras clave:** gestión de recursos humanos, eficiencia operativa, producción, modelo de Beer, metodología mixta.

## ABSTRACT

The purpose of this thesis is to design a human resources (HR) management model aimed at improving operational efficiency at Los 4 Hermanos Farm, located in Quinindé, Esmeraldas. The theoretical and conceptual foundations linking HR management with operational efficiency were explored. The designed model is tailored to the specific characteristics of the farm and focuses on optimizing HR processes to increase employee productivity and satisfaction. Through a mixed-methods approach, data were collected via interviews and document analysis, identifying key areas for improvement within the farm. An HR management model based on Michael Beer's framework is proposed, focusing on the integration of work systems, rewards, human resources flow, and employee influence, aiming to improve the farm's operational efficiency, with projections of increased production and improvements in employee satisfaction and retention. The conclusion is that the model's design can positively impact the overall performance of the farm.

**Keywords:** human resources management, operational efficiency, production, Beer model, mixed-methods approach.

# ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	13
1.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.2.	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	16
1.3.	JUSTIFICACIÓN .....	17
1.4.	RELEVANCIA ACADÉMICA .....	18
1.5.	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....	19
1.5.1.	OBJETIVO GENERAL.....	19
1.5.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
1.6.	ESTRUCTURA CAPITULAR .....	19
2.	CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....	21
2.1.	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	22
2.1.	BASES TEÓRICAS Y CONCEPTUALES .....	26
2.2.	MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	30
2.2.1.	MODELO DE GESTIÓN DE CHIAVENATO (MODELO DE SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS).....	31
2.2.2.	MODELO DE MARTHA ALLES (MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS) .....	33
2.2.3.	MODELO DE WERTHER Y DAVIS (MODELO DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS) .....	34
2.2.4.	MODELO DE HARPER Y LYNCH (MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS) .....	36
2.2.5.	MODELO DE BEER (MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CENTRADO EN LAS PERSONAS) .....	38
2.3.	BASES NORMATIVAS Y LEGALES .....	39
2.3.1.	MARCO LEGAL EN ECUADOR.....	39
2.3.2.	NORMATIVAS ESPECÍFICAS PARA EL SECTOR AGRÍCOLA.....	40
3.	CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO.....	42
3.1.	CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	43

3.2.	ENFOQUE, TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	44
3.3.	MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN .....	45
3.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	45
3.5.	VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	47
3.6.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	48
3.7.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	50
3.7.1.	RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS .....	50
3.7.2.	RESULTADOS DE LA REVISIÓN DOCUMENTAL .....	53
4.	CAPITULO III: DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS 59	
4.1.	CARACTERIZACIÓN DE LA FINCA LOS 4 HERMANOS .....	59
4.2.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	64
4.3.	DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	66
4.3.1.	ESTRUCTURA MODELO DE BEER.....	66
4.4.	IMPACTO DEL MODELO DE GESTIÓN DE RRHH EN LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LA FINCA .....	83
5.	CONCLUSIONES.....	85
6.	RECOMENDACIONES .....	86
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87
8.	ANEXOS.....	91

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Análisis de Ingresos, Gastos y Eficiencia Operativa de la Finca Los 4 Hermanos (Últimos 3 Años).....	55
<b>Tabla 2.</b> Composición de los Gastos Operativos de la Finca Los 4 Hermanos (Últimos 3 Años).....	56
<b>Tabla 3.</b> Diagnóstico de la Situación Actual de la Gestión de RRHH en la Finca Los 4 Hermanos .....	65
<b>Tabla 4.</b> Estructura de la propuesta del Modelo de Gestión de Talento Humano para la Finca los 4 Hermanos.....	67
<b>Tabla 5.</b> Ejemplo del perfil de cargo para el Administrador General .....	69
<b>Tabla 6.</b> Escala de Salarios Mínimos Sectoriales 2024 - Plantaciones de Cacao. ....	73
<b>Tabla 7.</b> Escala Salarial Propuesta para la Finca Los 4 Hermanos. ....	74
<b>Tabla 8.</b> Propuesta de Beneficios Adicionales para Trabajadores Permanentes.....	74
<b>Tabla 9.</b> Propuesta de Sistema de Incentivos por Desempeño.....	75
<b>Tabla 10.</b> Etapas del Proceso de Selección por Competencias. ....	77
<b>Tabla 11.</b> Plan de Capacitación Continua. ....	78
<b>Tabla 12.</b> Oportunidades de Crecimiento para los Trabajadores en la Finca Los 4 Hermanos. ....	80
<b>Tabla 13.</b> Ejemplo de Formato de Evaluación del Desempeño. ....	82
<b>Tabla 14.</b> Proyección de Indicador Clave de Eficiencia Operativa (a 1 año de la Implementación del Modelo). ....	84

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Evolución de Ingresos, Gastos y Eficiencia Operativa (Últimos 3 Años).....	56
<b>Figura 2.</b> Localización de la finca (Google Maps).....	60
<b>Figura 3.</b> Tendencia de la Producción de Cacao en la Finca (2000-2023) .....	63
<b>Figura 4.</b> Estructura Organizativa Propuesta para la Finca Los 4 Hermanos .....	69
<b>Figura 5.</b> Niveles de autoridad Finca 4 Hermanos .....	71

# 1. INTRODUCCIÓN

La gestión de recursos humanos es fundamental para el éxito de cualquier organización, incluyendo fincas como "Los 4 Hermanos" en Esmeraldas-Quinindé. Esta finca, con un rico legado agrícola que se remonta a generaciones, se encuentra en un punto de inflexión en 2024. A pesar de sus logros en la producción de cacao, la gestión de recursos humanos y la cultura organizacional no han evolucionado al mismo ritmo que las demandas del entorno empresarial actual.

El presente trabajo de titulación se enfoca en desarrollar un modelo de gestión de recursos humanos adaptado a las necesidades específicas de la Finca Los 4 Hermanos, con el objetivo primordial de mejorar su eficiencia operativa y garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Este modelo busca abordar los desafíos únicos que enfrenta la finca en un entorno agrícola dinámico y en constante cambio. Como señala Enríquez (2022), "El ámbito de gestión empresarial a nivel rural ha ido cambiando durante el tiempo en el planeta, evolucionando en el mercado, entorno y sociedad" (pág. 18).

La Finca Los 4 Hermanos, ubicada en la pintoresca región de Esmeraldas-Quinindé, se enorgullece de su tradición agrícola, pero reconoce la necesidad de una transformación en su enfoque de gestión de personal. La agricultura, con sus ciclos estacionales de siembra y cosecha, impone demandas específicas sobre la gestión de recursos humanos. La estabilidad de la fuerza laboral y su compromiso son esenciales para maximizar la productividad durante los momentos críticos del año. Además, la finca se esfuerza por mantener los más altos estándares de sostenibilidad, lo que añade una capa adicional de complejidad a la gestión.

En el corazón de esta transformación se encuentra la gestión de recursos humanos, entendida como un proceso que "propicie la consistencia entre la planificación, la evaluación para fines del mejoramiento continuo, acreditación o certificación de calidad de sus procesos, y de la pertinencia con las demandas de la realidad social, económica y política del país" (Perea, 2006, pág. 44).

Para lograr un equilibrio entre las metas de producción y la satisfacción de los empleados, se deben tomar medidas significativas. Es esencial establecer una estructura de recursos humanos eficiente y efectiva que garantice la contratación de trabajadores calificados y comprometidos, esto implica no solo la identificación de los candidatos adecuados, sino también la capacitación

continua y el desarrollo de habilidades para mejorar el desempeño individual y colectivo. Márquez (2001) destaca la importancia de estas políticas al afirmar que "las políticas de desarrollo del capital humano constituyen un elemento esencial de una política de competitividad, y su descuido ha tenido un alto precio en la región" (pág. 26).

La retención de talento es otro aspecto crítico, como lo expresa Ramos García (2017): "es un recurso que los humanos sólo aportamos si queremos. Con frecuencia olvidamos que el talento no sólo consiste en conocimiento y capacidades, sino además en compromiso y acción" (pág. 33). Los empleados que se sienten valorados y comprometidos con la visión y los valores de la finca son más propensos a permanecer a largo plazo. Esto implica no solo recompensar el desempeño excepcional, sino también establecer un entorno de trabajo que promueva el bienestar y la satisfacción. La salud y la seguridad en el trabajo son preocupaciones que deben abordarse rigurosamente, dada la naturaleza de la agricultura, que a menudo involucra el uso de maquinaria y la exposición a riesgos inherentes.

La implementación de prácticas de gestión de recursos humanos destinadas a mejorar la eficiencia operativa también puede incluir la implementación de tecnologías avanzadas. Estas tecnologías pueden facilitar la gestión de cronogramas, el monitoreo del desempeño y la comunicación interna, aumentando así la productividad y reduciendo los costos operativos. Además, es crucial cultivar una cultura organizacional que valore la innovación y la mejora continua, por lo que se debe alentar a los empleados a brindar ideas y soluciones que puedan optimizar los procesos operativos, lo cual no sólo mejora la eficiencia, sino que también aumenta el compromiso y la lealtad de los empleados hacia la empresa.

Un enfoque estratégico para la gestión de recursos humanos incluye la evaluación y el seguimiento continuos del desempeño. Establecer métricas claras y objetivos mensurables permite a las organizaciones identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas. La retroalimentación periódica y constructiva es esencial para mantener a los empleados enfocados y alineados con los objetivos de la organización. Por último, la responsabilidad social empresarial (RSE) debe integrarse en la gestión de recursos humanos. Las empresas que adoptan prácticas responsables y sostenibles no sólo contribuyen al bienestar de la sociedad, sino que también mejoran su reputación y atractivo como empleador.

La gestión de recursos humanos y la eficiencia operativa están inextricablemente vinculadas. Una adecuada gestión del talento no sólo mejora la productividad, sino que también incrementa

la competitividad y la sostenibilidad de una empresa. A través de un enfoque estratégico integral, las organizaciones pueden maximizar el potencial de sus empleados y lograr un desempeño operativo óptimo. La gestión de recursos humanos debe considerarse una parte esencial de la estrategia de la empresa, pues su impacto en la eficiencia operativa y la capacidad de una empresa para adaptarse y crecer en un entorno dinámico y competitivo es innegable. Las organizaciones que inviertan en capital humano y empleen prácticas de gestión eficaces estarán en mejores condiciones de afrontar los desafíos futuros y lograr un crecimiento sostenible.

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El entorno empresarial actual, caracterizado por una creciente competitividad y la necesidad de optimizar recursos, exige que las organizaciones, incluyendo las del sector agrícola, implementen estrategias efectivas de gestión de recursos humanos (RRHH). La gestión de RRHH, que va más allá de la simple administración de personal, se ha convertido en un factor determinante para el éxito y la sostenibilidad de las empresas. Sin embargo, la implementación de prácticas efectivas de RRHH en el sector agrícola presenta desafíos particulares que deben ser abordados de manera integral y estratégica.

La Finca Los 4 Hermanos, ubicada en la región de Quindé, Esmeraldas, ejemplifica esta realidad. A pesar de su larga trayectoria y su importante papel en la economía local, la finca enfrenta problemas significativos que afectan su eficiencia operativa y su potencial de crecimiento. La ausencia de un sistema de gestión de RRHH estructurado ha generado una serie de desafíos que impactan negativamente en la productividad, la retención de talento y el bienestar de los trabajadores.

Uno de los principales problemas identificados es la alta rotación de personal, especialmente entre los trabajadores temporales. La naturaleza estacional del trabajo agrícola, junto con la falta de oportunidades de desarrollo profesional y condiciones laborales inadecuadas, contribuyen a esta problemática. La constante pérdida de personal capacitado no solo genera costos adicionales para la finca, sino que también afecta la continuidad y calidad de las operaciones.

La falta de capacitación continua es otro desafío importante, los trabajadores agrícolas requieren conocimientos y habilidades específicas para desempeñar sus funciones de manera eficiente y segura. La ausencia de programas de capacitación limita su desarrollo profesional y su capacidad para adaptarse a nuevas tecnologías y métodos de trabajo, lo que a su vez afecta la productividad y la calidad de la producción.

Además, la motivación de los trabajadores es un factor crucial que no ha sido debidamente abordado en la Finca Los 4 Hermanos. La falta de sistemas de incentivos y reconocimiento, junto con condiciones laborales deficientes, contribuye a una baja moral y un alto índice de rotación de personal. Los empleados que no se sienten valorados ni recompensados por su desempeño tienden a estar menos comprometidos con la organización, lo que impacta negativamente en la eficiencia operativa de la finca (Herzberg, 2013, pág. 17).

La comunicación interna deficiente también representa un obstáculo para la coordinación efectiva y la toma de decisiones informada. La falta de canales de comunicación claros y efectivos impide la transmisión oportuna de información crucial, lo que puede resultar en problemas operativos, conflictos y una menor cohesión organizacional (Robbins, 2017, pág. 09).

Estos desafíos, si no se abordan adecuadamente, pueden tener consecuencias graves para la Finca Los 4 Hermanos. La alta rotación de personal puede resultar en una pérdida significativa de conocimientos y habilidades, lo que afecta negativamente la productividad y la calidad de la producción. Además, la falta de capacitación y desarrollo profesional puede llevar a una fuerza laboral desmotivada y menos eficiente. En términos de salud y seguridad, no implementar medidas adecuadas puede resultar en accidentes laborales, lo que no solo pone en riesgo la vida y bienestar de los empleados, sino que también puede tener implicaciones legales y financieras para la finca (Chiavenato, 2015, pág. 13).

En la Finca Los 4 Hermanos, la ausencia de programas de capacitación continua impide que los trabajadores adquieran nuevas habilidades y conocimientos necesarios para mejorar su desempeño y adaptarse a las nuevas tecnologías y métodos agrícolas (Mejía, 2015). Además, las condiciones laborales, que incluyen la falta de equipos de protección adecuados y horarios de trabajo extensos, afectan negativamente la salud y seguridad de los empleados, lo que disminuye su productividad y aumenta la tasa de absentismo (Rodríguez, 2019).

## **1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

La pregunta de investigación que guía este trabajo es: ¿Cómo contribuye un modelo de gestión de recursos humanos para el logro de la eficiencia operativa en la Finca Los 4 Hermanos? Este trabajo parte de la hipótesis de que, si se diseña un modelo de gestión de recursos humanos adecuado a las características y necesidades específicas de la finca, se logrará una mayor eficiencia operativa. El diseño de un modelo de gestión permitirá optimizar los procesos

laborales, mejorar la asignación de recursos humanos y alinear las competencias del personal con los objetivos organizacionales, contribuyendo así al cumplimiento eficaz de las metas productivas y operativas de la finca.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación se justifica por la necesidad apremiante de optimizar la gestión de recursos humanos en la Finca Los 4 Hermanos, ubicada en la región de Quinindé, Esmeraldas, con el fin de impulsar su eficiencia operativa y fomentar el bienestar de sus trabajadores. La relevancia de este estudio se sustenta en su contribución tanto al ámbito académico como al sector agrícola, abordando desafíos específicos y oportunidades de mejora en la gestión del talento humano.

Desde una perspectiva económica y social, la agricultura desempeña un papel crucial en el desarrollo sostenible de la región, generando empleo y contribuyendo a la economía local. La Finca Los 4 Hermanos, como actor clave en este sector, tiene la responsabilidad de implementar prácticas de gestión de recursos humanos que no solo impulsen su productividad y rentabilidad, sino que también promuevan condiciones laborales dignas y equitativas para sus trabajadores. Una gestión efectiva del talento humano puede reducir costos operativos, fomentar la innovación y mejorar la calidad de vida de los empleados y sus familias, impactando positivamente en el desarrollo socioeconómico de la comunidad (Chiavenato, 2015, pág. 32).

La relevancia académica de este estudio radica en su contribución al cuerpo de conocimiento sobre la gestión de recursos humanos en el sector agrícola. La investigación busca adaptar teorías y modelos de gestión a las particularidades de este entorno, generando evidencia empírica y recomendaciones prácticas que pueden ser aplicables a otras explotaciones agrícolas. Al abordar desafíos como la estacionalidad de la producción, la escasez de mano de obra calificada y las condiciones laborales específicas, el estudio ofrece una visión integral y contextualizada de la gestión de recursos humanos en la agricultura.

Además, este proyecto tiene un impacto directo en la productividad y el bienestar de los trabajadores. La implementación de un modelo de gestión de recursos humanos adecuado permitirá abordar problemas como la alta rotación de personal, la falta de capacitación y la baja motivación, identificados como factores que afectan negativamente la eficiencia operativa de la finca (Mejía, 2015). Al invertir en el desarrollo de sus empleados y crear un entorno laboral

positivo, se espera mejorar su satisfacción, compromiso y productividad, lo que a su vez se traducirá en un mejor desempeño de la finca (Rodríguez, 2019).

La sostenibilidad y replicabilidad del modelo propuesto son aspectos clave de su justificación. Al diseñar un modelo adaptado a las necesidades específicas de la Finca Los 4 Hermanos, se busca crear un marco de referencia que pueda ser replicado en otras explotaciones agrícolas de la región, promoviendo así una gestión de recursos humanos más efectiva y sostenible en el sector. Esto contribuirá a mejorar las condiciones laborales, la productividad y la competitividad de las empresas agrícolas, impulsando el desarrollo económico y social de la comunidad.

En términos prácticos, los resultados de esta investigación tienen el potencial de transformar la manera en que se gestionan los recursos humanos en la Finca Los 4 Hermanos. Al identificar y aplicar las mejores prácticas de gestión, la finca puede no solo mejorar su rendimiento económico, sino también crear un entorno de trabajo más justo, seguro y gratificante para sus empleados. Este enfoque holístico y sostenible es esencial para enfrentar los desafíos actuales y futuros del sector agrícola.

#### **1.4. RELEVANCIA ACADÉMICA**

La relevancia académica de este trabajo radica en su enfoque práctico y aplicado, que busca tender un puente entre la teoría de la gestión de recursos humanos y la realidad del sector agrícola. El diseño de un modelo de gestión de RRHH adaptado a las necesidades específicas de la Finca Los 4 Hermanos permitirá generar conocimientos valiosos y aplicables que pueden ser utilizados para enriquecer la literatura existente sobre gestión de RRHH en el sector agrícola y proporcionar un marco de referencia práctico para futuros estudios y aplicaciones (Balkin, 2016, pág. 08).

El estudio busca abordar la falta de capacitación continua, que limita la capacidad de los trabajadores para mejorar su desempeño y adaptarse a nuevas tecnologías y métodos agrícolas. La propuesta de un modelo de gestión de RRHH que incluya programas de capacitación específicos busca potenciar el desarrollo de los trabajadores y, en consecuencia, mejorar la productividad de la finca. Además, se alinea con la literatura al reconocer la importancia de mejorar las condiciones laborales y establecer sistemas de incentivos y reconocimiento para

aumentar la motivación y satisfacción de los empleados, contribuyendo así a un clima laboral favorable y a la reducción de la rotación de personal (Herzberg, 2019, pág. 20).

La replicabilidad del modelo propuesto es un aspecto fundamental de su relevancia académica. Al diseñar un modelo específico para la Finca Los 4 Hermanos, pero basado en fundamentos teóricos sólidos, se busca crear un marco de referencia adaptable a otras explotaciones agrícolas de la región. Esto promoverá prácticas de gestión de recursos humanos más efectivas y sostenibles en el sector, con el potencial de mejorar la eficiencia operativa y el bienestar de los trabajadores en un contexto más amplio (McGraw-Hill, 2019, pág. 05).

Esta investigación trasciende el ámbito empresarial y contribuye al desarrollo sostenible de la comunidad local. Al proponer mejoras en las condiciones laborales y la gestión de RRHH en la Finca Los 4 Hermanos, se busca fomentar un entorno laboral más justo y equitativo, respetando los derechos de los trabajadores y mejorando su calidad de vida. Esto se alinea con la visión de Robbins (2012) sobre la importancia de construir una sociedad más sostenible y resiliente, donde el desarrollo económico vaya de la mano con el bienestar social y ambiental.

## **1.5. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un modelo de gestión de recursos humanos que contribuya al logro de la eficiencia operativa en la Finca Los 4 Hermanos, Esmeraldas, Quinindé.

### **1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar los fundamentos teóricos y conceptuales de la gestión de recursos humanos y su relación con la eficiencia operativa en el sector agrícola.
- Determinar el marco metodológico de la investigación.
- Diseñar un modelo de gestión de recursos humanos que logre la eficiencia operativa en la Finca Los 4 Hermanos.

## **1.6. ESTRUCTURA CAPITULAR**

La estructura capitular propuesta para el trabajo de titulación se ha diseñado para abordar de manera integral los objetivos de investigación y la problemática planteada, proporcionando un

marco coherente y lógico para el desarrollo del estudio. El trabajo se estructurará en tres capítulos principales, cada uno con subcapítulos que profundizan en aspectos específicos de la investigación. Esta estructura permitirá una presentación clara y organizada de los resultados, facilitando la comprensión y análisis de la información.

- **Capítulo I: Marco Teórico y Contextual:** Este capítulo presenta el contexto de la investigación, incluyendo una descripción de la Finca Los 4 Hermanos y sus desafíos en la gestión de recursos humanos. También se revisan las bases teóricas y el marco legal que sustentan el estudio.
- **Capítulo II: Metodología de la Investigación:** Se detalla el enfoque metodológico mixto empleado en la investigación, incluyendo la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el procedimiento de análisis.
- **Capítulo III: Propuesta del Diseño:** Se propone un modelo de gestión de recursos humanos adaptado a la finca y se discuten las conclusiones y recomendaciones finales.

## **2. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo tiene como objetivo establecer los cimientos teóricos y conceptuales que guiarán la presente investigación, la cual se enfoca en el diseño de un modelo de gestión de recursos humanos (RRHH) orientado a potenciar la eficiencia operativa en la Finca Los 4 Hermanos, ubicada en Esmeraldas, Quinindé. La gestión de RRHH, entendida como la planificación, organización, dirección y control de los procesos relacionados con el personal, ha cobrado relevancia crucial en el ámbito agrícola, dado su impacto directo en la productividad y sostenibilidad de las empresas del sector.

En primer lugar, se explorarán los antecedentes de la investigación, examinando estudios previos y el estado actual del tema a nivel nacional e internacional. Se analizarán las tendencias y desafíos en la gestión de RRHH en el sector agrícola, así como las mejores prácticas y estrategias implementadas en contextos similares.

Posteriormente, se profundizará en las bases teóricas y conceptuales que fundamentan las variables de estudio: la gestión de recursos humanos y la eficiencia operativa. Se presentarán los principales enfoques teóricos y modelos de gestión de RRHH y se discutirá su aplicación en el contexto agrícola. Asimismo, se explorarán los conceptos clave de la eficiencia operativa en el sector agrícola, incluyendo estrategias y herramientas como Lean Manufacturing, agricultura de precisión, gestión de la calidad total y benchmarking.

Finalmente, se examinará el marco normativo y legal vigente en Ecuador en materia de gestión de recursos humanos, con especial atención a las regulaciones aplicables al sector agrícola. Se analizarán las leyes y normativas relevantes, como el Código del Trabajo y la Ley de Seguridad Social y se discutirá su impacto en la gestión de RRHH en la Finca Los 4 Hermanos.

En conjunto, este capítulo proporcionará un marco teórico sólido y completo que permitirá comprender la problemática de la gestión de RRHH en el contexto de la Finca Los 4 Hermanos y sentará las bases para el desarrollo de un modelo de gestión que promueva la eficiencia operativa y la sostenibilidad de la empresa.

## **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

La gestión de recursos humanos (RRHH) en el sector agrícola ha sido objeto de numerosas investigaciones tanto a nivel nacional como internacional, debido a su importancia crucial en la eficiencia operativa y la sostenibilidad de las explotaciones agrícolas. En un contexto global, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha destacado la necesidad de mejorar la gestión de RRHH para garantizar condiciones laborales decentes y aumentar la productividad en el sector agrícola. Estos informes enfatizan la relevancia de la capacitación continua, la seguridad laboral y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones como elementos clave para mejorar las condiciones de trabajo y la eficiencia operativa (Vesga Rodríguez, 2020).

A nivel regional, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha realizado estudios sobre el desarrollo rural y la agricultura familiar, subrayando la importancia de la gestión de RRHH en la mejora de la calidad de vida de los agricultores y la sostenibilidad de las explotaciones agrícolas. La informalidad laboral, la falta de acceso a la capacitación y la baja participación de las mujeres en la toma de decisiones son algunos de los desafíos identificados por la CEPAL, lo que resalta la necesidad de políticas y prácticas más inclusivas y efectivas en la gestión de RRHH (Panduro, 2022).

En Ecuador, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) ha implementado diversas políticas para fortalecer la gestión de RRHH en el sector agrícola, reconociendo su importancia para el desarrollo rural y la seguridad alimentaria. Estas iniciativas se centran en la capacitación técnica, la promoción de la asociatividad y la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores agrícolas. Un estudio de Ibáñez (2018) destaca que la capacitación continua y las condiciones laborales adecuadas son fundamentales para mejorar la eficiencia operativa en fincas agrícolas. La falta de equipos de protección y los horarios de trabajo extensos afectan negativamente la salud y seguridad de los empleados, disminuyendo su productividad y aumentando la tasa de absentismo.

La región de Esmeraldas, y específicamente la zona de Quinindé, se caracteriza por su fuerte dependencia de la agricultura como fuente principal de ingresos. Un estudio de Vesga (2020) señala que la alta rotación de personal y la falta de motivación entre los trabajadores son atribuidos a una gestión ineficaz del talento humano, lo que no solo afecta la productividad de las fincas sino también el bienestar y la satisfacción de los empleados.

A nivel global, diversos estudios han examinado la importancia de la gestión de RRHH en el sector agrícola. Uno de los enfoques más destacados es la relación entre la formación continua y la eficiencia operativa. De acuerdo con López (2017), "el ámbito de gestión empresarial a nivel rural ha experimentado cambios sustanciales debido a la evolución del mercado, el entorno y la sociedad" (p. 12), lo que ha requerido una adaptación constante de las estrategias de gestión de RRHH. En un estudio de Guzmán (2016), se argumenta que las políticas de desarrollo del capital humano son esenciales para la competitividad y sostenibilidad de las empresas agrícolas. La falta de atención a la gestión de RRHH puede tener consecuencias graves, incluyendo una baja productividad y una alta rotación de personal, lo que a su vez genera costos adicionales y afecta negativamente la operación de las fincas.

A nivel global, diversos estudios han examinado la importancia de la gestión de RRHH en el sector agrícola. Uno de los enfoques más destacados es la relación entre la formación continua y la eficiencia operativa. De acuerdo con López (2017), "el ámbito de gestión empresarial a nivel rural ha experimentado cambios sustanciales debido a la evolución del mercado, el entorno y la sociedad" (p. 12), lo que ha requerido una adaptación constante de las estrategias de gestión de RRHH. En un estudio de Guzmán (2016), se argumenta que las políticas de desarrollo del capital humano son esenciales para la competitividad y sostenibilidad de las empresas agrícolas. La falta de atención a la gestión de RRHH puede tener consecuencias graves, incluyendo una baja productividad y una alta rotación de personal, lo que a su vez genera costos adicionales y afecta negativamente la operación de las fincas.

En América Latina, la CEPAL ha llevado a cabo investigaciones sobre el desarrollo rural y la agricultura familiar, subrayando el papel crucial de la gestión de RRHH en la mejora de la calidad de vida de los agricultores y la sostenibilidad de las explotaciones agrícolas. Estos estudios han identificado desafíos como la informalidad laboral, la falta de acceso a la capacitación y la baja participación de las mujeres en la toma de decisiones. Según García (2019), la motivación de los empleados y la eficiencia operativa están directamente relacionadas, la implementación de programas de incentivos y el reconocimiento del trabajo bien hecho pueden aumentar significativamente la motivación y, en consecuencia, la productividad de los trabajadores.

En Ecuador, la investigación sobre la gestión de RRHH en el sector agrícola ha sido igualmente intensa. Vesga (2020) destaca que la gestión adecuada de los recursos humanos es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones agrícolas. La alta rotación de personal y

la falta de motivación entre los trabajadores, atribuibles a una gestión ineficaz del talento humano, no solo afecta la productividad de las fincas sino también el bienestar y la satisfacción de los empleados.

Organizaciones no gubernamentales (ONG) y centros de investigación, como la Fundación CODESPA y el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), han trabajado en proyectos de desarrollo rural que incluyen la capacitación y el fortalecimiento de capacidades en la gestión de RRHH para pequeños agricultores (Vélez, 2022). Estas organizaciones han implementado programas que abordan aspectos críticos como la capacitación técnica, el acceso a tecnologías modernas y la promoción de buenas prácticas laborales. Por ejemplo, la Fundación CODESPA ha trabajado en proyectos de desarrollo rural que incluyen capacitación y fortalecimiento de capacidades en gestión de RRHH para pequeños agricultores, lo que ha resultado en mejoras significativas en la productividad y la sostenibilidad de las fincas participantes.

El Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) ha llevado a cabo investigaciones sobre la adopción de tecnologías y prácticas agrícolas sostenibles, resaltando la importancia de la capacitación y el acompañamiento técnico para asegurar una implementación exitosa. Estas investigaciones destacan la necesidad de una gestión de RRHH que fomente la innovación y la adopción de nuevas tecnologías en el sector agrícola (Palomino, 2003)

A nivel internacional, instituciones como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han publicado estudios sobre la gestión de recursos humanos en la agricultura en América Latina y el Caribe. Estos estudios han identificado desafíos comunes, como la informalidad laboral, la falta de acceso a la protección social y la necesidad de fortalecer las capacidades de gestión de los agricultores. Según un informe de la FAO (2020), la inversión en capacitación, el desarrollo de habilidades y la promoción de un ambiente de trabajo positivo pueden impactar significativamente en la productividad, la calidad del producto y la sostenibilidad de las explotaciones agrícolas (OMS, 2017)

La investigación sobre la gestión de recursos humanos en el sector agrícola, tanto a nivel nacional como internacional, es extensa y variada. Los estudios han identificado desafíos y oportunidades para mejorar la gestión del talento humano, resaltando la importancia de la capacitación, la seguridad laboral y la creación de un ambiente de trabajo positivo. Estas

investigaciones también han revelado varios problemas críticos que afectan la eficiencia operativa y la sostenibilidad de las explotaciones agrícolas. Entre estos problemas destacan la alta rotación de personal, la falta de capacitación, las condiciones laborales inadecuadas y la baja motivación de los empleados.

- **Alta Rotación de Personal:** Uno de los problemas más persistentes en el sector agrícola es la alta rotación de personal. Este fenómeno es particularmente perjudicial en un sector que depende en gran medida del conocimiento y la experiencia específica de los trabajadores. La alta rotación de personal genera costos significativos, no solo en términos de reclutamiento y capacitación, sino también en la pérdida de productividad y cohesión en el equipo de trabajo. La rotación de personal puede ser el resultado de múltiples factores, incluyendo condiciones laborales insatisfactorias, falta de oportunidades de crecimiento y ausencia de incentivos adecuados (Márquez Coronel, 2021)
- **Falta de Capacitación:** La capacitación continua es esencial para asegurar que los trabajadores estén actualizados con las mejores prácticas y tecnologías agrícolas. Sin embargo, muchas explotaciones agrícolas carecen de programas de capacitación adecuados. Esta falta de formación puede llevar a una disminución de la eficiencia operativa, errores en los procesos y una menor calidad de los productos agrícolas. Además, la falta de capacitación limita las oportunidades de desarrollo profesional para los trabajadores, lo que puede contribuir a la baja motivación y alta rotación de personal (Camas Hernández, 2022)
- **Condiciones Laborales Inadecuadas:** Las condiciones laborales en el sector agrícola a menudo son difíciles, con largas jornadas de trabajo, exposición a condiciones climáticas adversas y riesgos asociados con el manejo de maquinaria y productos químicos. Las investigaciones han señalado que muchas explotaciones agrícolas no proporcionan equipos de protección personal adecuados ni condiciones laborales seguras. Esto no solo pone en riesgo la salud y seguridad de los trabajadores, sino que también puede resultar en una disminución de la productividad y un aumento en la tasa de accidentes laborales (Cogollo Milanés, 2020)
- **Baja Motivación de los Empleados:** La motivación es un factor clave que influye en el desempeño y la productividad de los trabajadores. En el sector agrícola, la baja motivación puede estar relacionada con la falta de incentivos, reconocimiento y

oportunidades de crecimiento. García (2019) señala que la implementación de programas de incentivos y el reconocimiento del trabajo bien hecho son estrategias efectivas para aumentar la motivación y, en consecuencia, la eficiencia operativa, sin embargo, estas prácticas no son comunes en muchas explotaciones agrícolas, lo que contribuye a la desmotivación y baja moral de los empleados.

## **2.1. BASES TEÓRICAS Y CONCEPTUALES**

Las bases teóricas y conceptuales de esta investigación se centran en la gestión de recursos humanos y su influencia en la eficiencia operativa. Este apartado explora cómo la gestión del talento, a través de teorías como la Teoría de Sistemas y la Teoría de la Contingencia, puede optimizar los procesos organizacionales. Además, se analiza la importancia de las competencias, la motivación y la retención del talento, como elementos clave para mejorar la productividad. Finalmente, se aborda la eficiencia operativa en el sector agrícola, destacando el impacto de modelos como Lean Management y TQM.

### **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La gestión de recursos humanos (RRHH) desempeña un papel fundamental en el rendimiento organizacional, al ser responsable de atraer, desarrollar, motivar y retener al talento necesario para cumplir con los objetivos estratégicos de una empresa. La correcta implementación de prácticas de RRHH puede generar un impacto directo y positivo en la productividad, la calidad del trabajo, la satisfacción de los empleados y, en última instancia, en los resultados financieros de la organización. A través de una gestión adecuada, se garantiza que los empleados estén alineados con los objetivos de la empresa, lo que facilita el logro de metas comunes y el fortalecimiento de la ventaja competitiva (Marín (2021, pág. 42),

El enfoque en la gestión de RRHH no solo implica la administración de procesos básicos como la selección y capacitación de personal, sino también la integración de estos procesos dentro del marco estratégico de la organización. De acuerdo con Chiavenato (2009), la gestión de RRHH debe ser entendida como un sistema interrelacionado donde las decisiones en un área afectan el rendimiento global de la organización. Esto resalta la importancia de una visión holística en la gestión de personas, donde todos los subsistemas, como la motivación, la compensación y el desarrollo del talento, estén alineados para maximizar el potencial humano.

Dos teorías clave que fundamentan la gestión de RRHH son la Teoría de Sistemas y la Teoría de la Contingencia. La Teoría de Sistemas, propuesta por Ludwig Von Bertalanffy, concibe a la organización como un sistema abierto compuesto por múltiples subsistemas interrelacionados que interactúan entre sí y con su entorno. En el contexto de RRHH, esta teoría sugiere que los empleados no deben ser vistos de manera aislada, sino como partes integrales de un sistema mayor que debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la empresa (Mayon, 2019, pág. 14). La gestión de RRHH, desde esta perspectiva, debe coordinarse con otros subsistemas organizacionales, como la producción y las finanzas, para lograr la sinergia necesaria que promueva el éxito empresarial.

Por otro lado, la Teoría de la Contingencia, desarrollada por autores como Fred Fiedler y Paul Lawrence, sostiene que no existe una única forma óptima de gestionar una organización, sino que la efectividad de las prácticas de gestión depende de su adaptación a las circunstancias específicas del entorno y de la organización. Esta teoría es particularmente relevante en el sector agrícola, donde factores como el tipo de cultivo, la ubicación geográfica y las fluctuaciones del mercado pueden influir significativamente en la gestión de RRHH (Mayon, 2019, pág. 14). La flexibilidad y la capacidad de adaptación son, por tanto, esenciales para que las estrategias de gestión de RRHH sean efectivas en diferentes contextos.

## **COMPETENCIAS**

En la gestión de recursos humanos, el concepto de competencias se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que un individuo necesita para desempeñarse de manera efectiva en un puesto de trabajo. Las competencias no solo incluyen capacidades técnicas, sino también aspectos comportamentales que son cruciales para el éxito organizacional. Según Alles (Alles M. A., Diccionario de preguntas: gestión por competencias: cómo planificar la entrevista por competencias, 2003), las competencias son elementos esenciales que determinan la capacidad de un empleado para cumplir con los objetivos organizacionales y adaptarse a las demandas cambiantes del entorno laboral. El desarrollo de competencias, implica identificar las habilidades clave necesarias para cada rol, diseñar programas de formación y desarrollo que fortalezcan estas habilidades, y evaluar el desempeño de los empleados en función de su dominio de dichas competencias.

El desarrollo de competencias es un proceso continuo y estratégico que se enfoca en preparar a los empleados no solo para cumplir con sus responsabilidades actuales, sino también para

enfrentar futuros desafíos dentro de la organización. Martha Alles, en su modelo de gestión por competencias, destaca la importancia de un enfoque estructurado para la identificación y desarrollo de competencias. Este modelo propone una serie de pasos que incluyen la definición de perfiles de competencias para cada puesto, la evaluación del nivel de competencia de los empleados y la implementación de planes de desarrollo personalizados que cierren las brechas de competencia identificadas (Alles M. A., 2007)

La importancia de las competencias en la eficiencia operativa es significativa, ya que empleados competentes son más capaces de realizar sus tareas con mayor precisión, menor supervisión y en menos tiempo, lo que se traduce en una mayor productividad y una reducción de costos. Un enfoque basado en competencias también facilita la alineación de los recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización, asegurando que los empleados estén equipados con las habilidades necesarias para contribuir al logro de dichos objetivos. En el contexto del modelo de Martha Alles, la gestión por competencias no solo optimiza el rendimiento individual, sino que también promueve una cultura organizacional centrada en la mejora continua y la adaptación al cambio, lo cual es crucial para mantener la eficiencia operativa en un entorno empresarial competitivo (Vidaurre, 2021, pág. 38).

## **MOTIVACIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO**

La motivación y la retención del talento son aspectos cruciales en la gestión de recursos humanos, ya que influyen directamente en la productividad, la satisfacción laboral y la estabilidad del personal en la organización. La **Teoría de la Equidad**, sugiere que los empleados evalúan la justicia de sus compensaciones y recompensas comparando su esfuerzo y las recompensas que reciben con las de otros en situaciones similares (Vidaurre, 2021, pág. 38) .Si perciben una inequidad, pueden experimentar desmotivación, lo que podría conducir a una menor productividad o incluso a la rotación laboral. Para evitar esto, es esencial que las organizaciones diseñen sistemas de compensación justos y transparentes, donde los empleados sientan que sus contribuciones son valoradas y recompensadas de manera equitativa.

Por otro lado, la **Teoría de las Expectativas**, desarrollada por Vroom (Gyepi-Garbrah, 2023) establece que la motivación de los empleados depende de la expectativa de que su esfuerzo llevará a un buen desempeño, la creencia de que este desempeño será recompensado y el valor que el empleado atribuye a la recompensa. Esta teoría resalta la importancia de establecer metas claras y alcanzables, proporcionar retroalimentación constante y ofrecer recompensas que sean

significativas para los empleados. Un manejo adecuado de estos factores no solo aumenta la motivación, sino que también mejora la retención del talento, al asegurar que los empleados estén satisfechos y comprometidos con la organización.

La retención del talento es esencial para reducir la rotación de personal, lo cual es crítico para la eficiencia operativa. La rotación elevada no solo implica costos adicionales de reclutamiento y capacitación, sino que también puede afectar la moral del equipo y la continuidad del conocimiento dentro de la organización. Un enfoque estratégico que combine la motivación y la retención del talento contribuye a mantener un equipo de trabajo estable, comprometido y productivo, lo que se traduce en una mayor eficiencia operativa.

## **EFICIENCIA OPERATIVA**

La eficiencia operativa se refiere a la capacidad de una organización para maximizar su producción y rendimiento utilizando la menor cantidad posible de recursos. En el contexto agrícola, la eficiencia operativa implica la optimización del uso de insumos como tierra, agua, fertilizantes, y mano de obra, con el fin de obtener la mayor productividad posible a un costo mínimo. Según Cabrales (2018, pág. 25) este concepto es fundamental en la gestión agrícola, donde los márgenes de ganancia pueden ser estrechos, y las condiciones externas, como el clima y los mercados, pueden ser variables e impredecibles. Una alta eficiencia operativa permite a las explotaciones agrícolas mantener su competitividad y sostenibilidad a largo plazo, al asegurar que los recursos se utilizan de manera óptima para generar valor.

La gestión eficiente de los recursos humanos es un componente crucial de la eficiencia operativa. Los empleados son el motor de cualquier organización, y su desempeño influye directamente en la productividad y en la calidad de los procesos, una gestión de recursos humanos que se centra en el desarrollo de competencias, la motivación y la retención del talento, contribuye a crear un equipo de trabajo capacitado, comprometido y eficiente. Según Alles (2016) cuando los empleados poseen las competencias adecuadas y están motivados, son más capaces de realizar sus tareas de manera eficaz, lo que reduce el desperdicio de tiempo y recursos y mejora la eficiencia operativa en su conjunto, además, una baja rotación de personal, producto de una adecuada retención del talento, asegura la continuidad del conocimiento y la experiencia dentro de la organización, lo que es esencial para mantener procesos eficientes.

Conceptos como **Lean Management** y **Gestión de la Calidad Total (TQM)** juegan un papel vital en la mejora de la eficiencia operativa en el sector agrícola. **Lean Management**, originado

en la industria automotriz japonesa, se enfoca en la eliminación de desperdicios y en la maximización del valor en todas las etapas del proceso productivo (Rajadell Carreras, 2021). Aplicado a la agricultura, Lean Management puede ayudar a optimizar el uso de recursos, reducir tiempos de inactividad, mejorar la logística y minimizar los defectos y pérdidas en la producción. Esto se traduce en una reducción significativa de costos y en un aumento de la productividad.

Por su parte, la **Gestión de la Calidad Total (TQM)** es un enfoque de gestión que busca la mejora continua de la calidad en todos los aspectos de la organización, con la participación activa de todos los miembros del equipo (Hoyos-Estrada, 2021). En el contexto agrícola, la implementación de TQM implica adoptar estándares de calidad, capacitar al personal en buenas prácticas agrícolas, y establecer sistemas de control de calidad. Estos esfuerzos no solo mejoran la calidad de los productos, sino que también promueven una cultura de mejora continua que impulsa la eficiencia operativa.

## **2.2. MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **¿QUÉ ES UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS?**

Un modelo de gestión de talento humano es un marco estructurado que guía cómo una organización gestiona, desarrolla y retiene a sus empleados, asegurando que estos contribuyan eficazmente al logro de los objetivos organizacionales. La gestión de talento humano se centra en optimizar el potencial de los empleados a través de una serie de prácticas que incluyen la planificación, organización, desarrollo y control de recursos humanos. Según Chiavenato (2009), el propósito de un modelo de gestión de talento humano es alinear las estrategias de recursos humanos con la visión y misión de la organización, garantizando que el capital humano esté capacitado y motivado para cumplir con sus responsabilidades.

Los elementos clave de un modelo de gestión de talento humano incluyen:

- **Planificación:** Implica prever las necesidades futuras de talento y desarrollar estrategias para atraer y retener a los empleados adecuados. Esta fase asegura que la organización tenga el personal necesario en cantidad y calidad para cumplir sus metas.
- **Organización:** Se refiere a la estructuración de roles y responsabilidades dentro de la organización, asegurando que cada empleado conozca sus tareas y cómo estas contribuyen al éxito global.

- **Desarrollo:** Consiste en capacitar y desarrollar a los empleados, mejorando sus competencias y preparándolos para asumir mayores responsabilidades dentro de la organización.
- **Control:** Involucra la evaluación y monitoreo del desempeño de los empleados, garantizando que se cumplan los estándares establecidos y que cualquier desviación sea corregida a tiempo.

Un modelo de gestión de talento humano es esencial para crear un entorno de trabajo eficiente y productivo, alineando el talento con las necesidades estratégicas de la organización.

### **2.2.1. MODELO DE GESTIÓN DE CHIAVENATO (MODELO DE SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS)**

El **Modelo de Subsistemas de Recursos Humanos** de Idalberto Chiavenato se basa en la premisa de que la gestión del talento humano debe estar completamente alineada con la estrategia organizacional. Según Chiavenato, la gestión de recursos humanos implica la creación de un compromiso profundo entre los empleados y la organización, viéndolos como socios estratégicos en el logro de los objetivos empresariales. Este modelo considera que la administración de recursos humanos (ARH) está compuesta por varios subsistemas interdependientes, cada uno con políticas y estrategias definidas que deben ser integradas y gestionadas de manera coherente (Chiavenato, 2009).

#### **BASE TEÓRICA**

La base teórica de Chiavenato radica en la importancia de la alineación estratégica del talento con las metas organizacionales. Esto se logra a través de una serie de estrategias que incluyen el desarrollo del talento, la investigación del mercado laboral, y la implementación de políticas de selección y reclutamiento efectivas. Chiavenato enfatiza que cada subsistema de ARH debe estar claramente definido y orientado hacia la creación de valor para la organización. Este enfoque sistémico permite que la gestión del talento no solo sea reactiva, sino también proactiva, anticipándose a las necesidades de la empresa y del entorno competitivo.

#### **ELEMENTOS DEL MODELO**

El Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato se estructura en torno a seis procesos clave que integran todos los aspectos de la administración del talento humano dentro de una organización (Chiavenato, 2005).

### **1. Procesos para Integrar Personas:**

- **Reclutamiento y Selección:** Este proceso se enfoca en atraer y seleccionar a los candidatos adecuados para la organización. Incluye el diseño y la ejecución de estrategias de reclutamiento que aseguren que las personas seleccionadas cuenten con las competencias y valores alineados con la cultura y los objetivos de la empresa.

### **2. Procesos para Organizar a las Personas:**

- **Diseño de Puestos:** Definición clara de las responsabilidades y funciones de cada puesto dentro de la organización.
- **Evaluación del Desempeño:** Implementación de sistemas de evaluación que permitan medir y mejorar el rendimiento de los empleados en relación con los objetivos organizacionales.

### **3. Procesos para Recompensar a las Personas:**

- **Remuneración:** Establecimiento de un sistema de compensación que incluye salarios, beneficios y otros incentivos económicos.
- **Prestaciones:** Ofrecimiento de beneficios adicionales que contribuyan al bienestar de los empleados.
- **Incentivos:** Desarrollo de programas que reconozcan y recompensen el desempeño destacado.

### **4. Procesos para Desarrollar a las Personas:**

- **Formación y Desarrollo:** Programas de capacitación continua que mejoren las competencias y habilidades de los empleados.
- **Aprendizaje y Administración del Conocimiento:** Creación de un entorno que facilite el aprendizaje organizacional y la gestión efectiva del conocimiento.

### **5. Procesos para Retener a las Personas:**

- **Higiene y Seguridad:** Aseguramiento de un entorno de trabajo seguro y saludable.
- **Calidad de Vida:** Implementación de políticas que mejoren la calidad de vida de los empleados dentro y fuera del trabajo.
- **Relaciones con los Empleados y los Sindicatos:** Mantenimiento de relaciones laborales positivas y constructivas, que incluyan negociaciones justas y comunicación abierta.

#### **6. Procesos para Auditar a las Personas:**

- **Banco de Datos:** Gestión y mantenimiento de una base de datos precisa y actualizada sobre los empleados.
- **Sistemas de Información Administrativa:** Utilización de sistemas de información para apoyar la toma de decisiones en recursos humanos, asegurando que las políticas y procedimientos sean eficientes y efectivos.

#### **2.2.2. MODELO DE MARTHA ALLES (MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS)**

La base teórica del modelo de Martha Alles radica en la teoría del capital humano y la gestión estratégica de recursos humanos, que subrayan la importancia de desarrollar y gestionar competencias que estén alineadas con los objetivos organizacionales. El modelo asume que las peculiaridades personales deben estar vinculadas con el rendimiento sobresaliente, lo que significa que la gestión por competencias no solo se trata de habilidades técnicas, sino también de cómo estas competencias influyen en el comportamiento y en la contribución de cada empleado a los objetivos estratégicos de la organización (Alles M. A., 2007).

#### **BASE TEÓRICA**

La base teórica del modelo de Martha Alles radica en la teoría del capital humano y la gestión estratégica de recursos humanos, que subrayan la importancia de desarrollar y gestionar competencias que estén alineadas con los objetivos organizacionales. El modelo asume que las peculiaridades personales deben estar vinculadas con el rendimiento sobresaliente, lo que significa que la gestión por competencias no solo se trata de habilidades técnicas, sino también de cómo estas competencias influyen en el comportamiento y en la contribución de cada empleado a los objetivos estratégicos de la organización (Alles M. , 2009).

## ELEMENTOS DEL MODELO

El modelo de Martha Alles consta de cinco etapas fundamentales:

- **Análisis y Descripción de Puestos:** Se enfoca en la recopilación de información sobre los puestos de trabajo y las tareas que se realizan en cada uno, para describirlos de acuerdo con las necesidades organizacionales. Este análisis permite identificar las competencias necesarias para cada rol.
- **Selección:** Basada en un perfil y una descripción de puestos previamente elaborados, se asegura que los candidatos seleccionados posean las competencias y conocimientos requeridos para desempeñar con éxito el cargo asignado. La selección se realiza alineando las competencias individuales con las exigencias del puesto.
- **Formación:** Se refiere al desarrollo continuo de los empleados para que cumplan con las competencias requeridas por la organización. Este elemento es clave para garantizar que el personal esté preparado para enfrentar los desafíos actuales y futuros.
- **Evaluación del Desempeño:** Se basa en la descripción de puestos y en la evaluación continua de las competencias, permitiendo identificar fortalezas y áreas de mejora en los empleados. Esta evaluación se convierte en un ciclo de retroalimentación constante para el desarrollo del talento.
- **Compensaciones:** Involucra el diseño de políticas de remuneración que premien las competencias y el desempeño sobresaliente. Este aspecto es esencial para motivar y retener a los empleados, asegurando que se sientan valorados y recompensados por sus contribuciones a la organización.

### 2.2.3. MODELO DE WERTHER Y DAVIS (MODELO DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS)

El **Modelo de Alineación Estratégica de Recursos Humanos** desarrollado por William B. Werther y Keith Davis se centra en la integración de las políticas de recursos humanos (RRHH) con la estrategia organizacional. Este modelo propone que, para que una organización logre sus objetivos estratégicos, todos los esfuerzos en la gestión del talento deben estar alineados con la dirección estratégica de la empresa. Werther y Davis enfatizan que la función de RRHH no debe operar de forma independiente, sino que debe ser un componente esencial del éxito organizacional. De esta manera, cada acción en RRHH, desde el reclutamiento hasta la

compensación, debe estar orientada a contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización (Werther J, 1995).

## **BASE TEÓRICA**

La base teórica del modelo de Werther y Davis está fundamentada en la teoría de los sistemas y la gestión estratégica, que subrayan la importancia de la coherencia interna en las organizaciones. Este modelo entiende la organización como un sistema compuesto de partes interdependientes, donde la cohesión entre los subsistemas, especialmente el de RRHH, es fundamental para el éxito global. Según Werther y Davis, el área de RRHH debe diseñar sus políticas de manera que estas no solo sean funcionales en sí mismas, sino que también apoyen activamente la estrategia global de la empresa. Esto implica que la gestión de RRHH debe adaptarse y responder a las necesidades estratégicas cambiantes de la organización, garantizando que el talento humano esté alineado con los objetivos a largo plazo (Werther J, 1995).

## **ELEMENTOS DEL MODELO**

El **Modelo de Alineación Estratégica de Recursos Humanos** de Werther y Davis está diseñado para integrar las políticas de recursos humanos con la estrategia organizacional, asegurando que cada aspecto de la gestión del talento contribuya directamente al éxito estratégico de la empresa (Werther J, 1995). Este modelo se organiza en torno a cuatro objetivos principales que guían las prácticas de RRHH:

- **Objetivos Sociales:** El primer objetivo del modelo es asegurar que las políticas de RRHH respondan de manera ética y socialmente responsable a los desafíos planteados por el entorno social. Esto incluye la reducción de presiones sociales o demandas negativas sobre la organización, garantizando que la empresa mantenga una reputación positiva y cumpla con sus responsabilidades sociales.
- **Objetivos Organizacionales:** Werther y Davis subrayan que toda organización busca una productividad que garantice la maximización de las ganancias. Por lo tanto, el área de RRHH debe estar alineada con este objetivo, facilitando el direccionamiento adecuado de los recursos humanos para apoyar la consecución de estos resultados económicos.
- **Objetivos Funcionales:** La funcionalidad en el modelo implica que RRHH debe asegurar que la organización cuente con los mejores empleados posibles, adaptándose

continuamente a las necesidades del entorno y la organización. Este objetivo enfatiza la importancia de la adaptación para lograr que los recursos humanos contribuyan de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos corporativos.

- **Objetivos de Personas:** El modelo destaca que la gestión de recursos humanos debe apoyar a todos los empleados en el logro de sus metas individuales, dentro de un ambiente de trabajo adecuado. Esto implica crear un entorno que promueva el bienestar y la satisfacción de los empleados, asegurando que se sientan respaldados en sus esfuerzos por alcanzar tanto sus objetivos personales como los organizacionales.

#### **2.2.4. MODELO DE HARPER Y LYNCH (MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS)**

El **Modelo de Gestión Estratégica de Recursos Humanos** de Harper y Lynch se basa en la integración de la gestión de recursos humanos con la estrategia organizacional para optimizar tanto la cantidad como la calidad de los recursos humanos dentro de la organización. Este enfoque es esencial para garantizar que la empresa no solo cumpla con sus objetivos estratégicos, sino que también optimice su fuerza laboral para maximizar la eficiencia operativa. Harper y Lynch subrayan la importancia de alinear las actividades de recursos humanos con la planificación estratégica, asegurando que todas las decisiones relacionadas con el personal estén orientadas a lograr mejoras significativas en la productividad y el rendimiento global de la organización (Harper, 2007).

#### **BASE TEÓRICA**

La base teórica del modelo de Harper y Lynch se fundamenta en la planificación estratégica y la gestión de recursos humanos basada en la demanda. Según estos autores, el éxito de una organización depende en gran medida de su capacidad para prever y responder a las necesidades futuras de talento, garantizando que la cantidad y la calidad de los recursos humanos estén alineadas con los objetivos estratégicos. Este enfoque teórico destaca la importancia de la planificación y la previsión en la gestión de recursos humanos, asegurando que la organización esté preparada para enfrentar desafíos futuros con una fuerza laboral adecuada y bien gestionada (Harper, 2007).

#### **ELEMENTOS DEL MODELO**

El **Modelo de Gestión Estratégica de Recursos Humanos** de Harper y Lynch se estructura en torno a varios elementos clave que facilitan la optimización de la fuerza laboral dentro de la organización:

El **Modelo de Gestión Estratégica de Recursos Humanos** de Harper y Lynch se estructura en torno a varios elementos clave que facilitan la optimización de la fuerza laboral dentro de la organización:

- **Cantidad y Calidad de los Recursos:** El modelo se basa en la integración de la cantidad y calidad de los recursos humanos, asegurando que la organización cuente con el número adecuado de empleados con las competencias necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos (Huanca, 2023).
- **Procesos de Gestión de Recursos Humanos:** Dentro de una organización, Harper y Lynch identifican diversos procesos de gestión de recursos humanos que son fundamentales para optimizar el rendimiento. Estos incluyen el inventario de personal, que permite un seguimiento preciso de los recursos humanos disponibles; el análisis y descripción de puestos, que garantiza que cada rol esté claramente definido y alineado con las necesidades organizacionales; y el desarrollo del potencial humano, que se enfoca en mejorar las competencias de los empleados a través de programas de formación y desarrollo continuo (Panduro, Gestión de recursos humanos en el sector público de América latina, 2017-2021: revisión sistemática. , 2022).
- **Evaluación del Puesto, Clima y Motivación:** El modelo enfatiza la importancia de la evaluación continua de los puestos de trabajo y el seguimiento del clima organizacional y la motivación de los empleados. Estas evaluaciones permiten identificar áreas de mejora y garantizar que los empleados se sientan valorados y motivados para contribuir al éxito de la organización (García E. K., 2021).
- **Organización del Trabajo y Condiciones Laborales:** Harper y Lynch subrayan la necesidad de una organización efectiva del trabajo, que incluya aspectos como la ergonomía, las condiciones de trabajo, la seguridad y la salud laboral. Estas condiciones son fundamentales para mantener un entorno de trabajo que promueva la productividad y el bienestar de los empleados (Ortiz-Mallegas, 2021).
- **Optimización de la Fuerza de Trabajo y Sistemas de Pago:** El modelo incluye la optimización de la fuerza de trabajo mediante la implementación de sistemas de pago que sean justos y equitativos. Estos sistemas de compensación están diseñados para

motivar a los empleados y alinearlos con los objetivos estratégicos de la organización (Chusin-Cuzco, 2023).

### **2.2.5. MODELO DE BEER (MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CENTRADO EN LAS PERSONAS)**

El **Modelo de Gestión de Recursos Humanos centrado en las personas** desarrollado por Michael Beer se enfoca en la participación activa de los empleados como un factor crucial para lograr los objetivos organizacionales. Este modelo destaca que la participación y el compromiso de los empleados no solo son esenciales para alcanzar las metas de la empresa, sino que también contribuyen al bienestar social y personal a largo plazo. Según Beer, la eficiencia operativa se logra cuando las necesidades de los empleados están equilibradas con las demandas organizacionales, creando un entorno de trabajo donde ambas partes prosperan. Los resultados en este modelo se miden utilizando las cuatro "C": compromiso, capacidad, consistencia y costo (Beer M. &, 1987).

#### **BASE TEÓRICA**

La base teórica del modelo de Beer se sustenta en la teoría del capital humano y la psicología organizacional, que subrayan la importancia de tratar a los empleados como activos valiosos. Este enfoque implica que las decisiones de gestión de recursos humanos deben centrarse en desarrollar las capacidades de los empleados, fomentando su compromiso y asegurando que sus esfuerzos estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Beer sostiene que un enfoque centrado en las personas no solo mejora la satisfacción y la motivación de los empleados, sino que también impulsa la eficiencia operativa al reducir la rotación, mejorar la productividad y generar un ambiente de trabajo positivo que favorezca la innovación y el crecimiento sostenido (Beer M. V., 2005).

#### **ELEMENTOS DEL MODELO**

El **Modelo de Gestión de Recursos Humanos centrado en las personas** de Beer se estructura en torno a cuatro aspectos fundamentales que integran las principales actividades de gestión de recursos humanos:

- **Sistema de Trabajo:** Este aspecto se refiere a la organización del trabajo dentro de la empresa, incluyendo la distribución de tareas, la estructura jerárquica y la forma en que se gestionan las responsabilidades diarias. Un sistema de trabajo bien diseñado debe promover la eficiencia operativa y facilitar la participación activa de los empleados en la toma de decisiones.
- **Sistema de Recompensas:** En este modelo, las recompensas no solo incluyen compensaciones monetarias, sino también otros beneficios que motivan a los empleados, como el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo profesional y las condiciones de trabajo favorables. Un sistema de recompensas eficaz es crucial para mantener altos niveles de compromiso y motivación entre los empleados.
- **Flujo de Recursos Humanos:** Este elemento abarca todos los procesos relacionados con la gestión del talento dentro de la organización, desde la selección y contratación hasta la formación y el desarrollo continuo. Beer enfatiza que el flujo de recursos humanos debe estar alineado con las necesidades estratégicas de la empresa, asegurando que la organización cuente con el talento adecuado en cada etapa de su ciclo de vida.
- **Influencia de los Empleados:** El modelo de Beer da un peso significativo a la influencia de los empleados en las decisiones organizacionales. Este aspecto se centra en la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y en la retroalimentación, lo que genera un entorno de trabajo en el que los empleados se sienten valorados y escuchados. La influencia de los empleados es vista como un criterio clave para medir el éxito del modelo, ya que contribuye a un mayor compromiso y a una mejora continua en la productividad (Beer M. &., 1987).

## 2.3. BASES NORMATIVAS Y LEGALES

### 2.3.1. MARCO LEGAL EN ECUADOR

La gestión de recursos humanos (RRHH) en Ecuador está regulada por un conjunto de leyes y normativas que establecen los derechos y obligaciones tanto de los empleadores como de los trabajadores. Este marco legal es fundamental para asegurar condiciones laborales justas y equitativas, así como para promover la eficiencia y la productividad en el sector agrícola. A continuación, se presentan las principales leyes y regulaciones que rigen la gestión de RRHH en Ecuador, con un enfoque especial en el sector agrícola.

### CÓDIGO DEL TRABAJO

El Código del Trabajo ecuatoriano es la principal normativa que regula las relaciones laborales en el país. Entre sus disposiciones más relevantes para el sector agrícola se encuentran:

- **Jornada laboral:** El Código establece una jornada máxima de 8 horas diarias y 40 horas semanales, con posibilidad de horas extraordinarias en casos excepcionales, debidamente remuneradas.
- **Salario mínimo:** Se establece un salario mínimo vital que debe ser respetado por todos los empleadores, incluyendo aquellos del sector agrícola. El salario mínimo se revisa anualmente y varía según la actividad económica y la región geográfica.
- **Vacaciones:** Los trabajadores tienen derecho a vacaciones anuales remuneradas, cuya duración aumenta con la antigüedad en la empresa.
- **Indemnizaciones por despido:** El Código regula las indemnizaciones que deben ser pagadas a los trabajadores en caso de despido intempestivo o injustificado.
- **Condiciones generales de trabajo:** El Código establece normas sobre seguridad y salud laboral, descanso obligatorio, permisos y licencias, entre otros aspectos relevantes para el bienestar de los trabajadores.

## **LEY DE SEGURIDAD SOCIAL**

La Ley de Seguridad Social es otro pilar fundamental del marco legal ecuatoriano en materia laboral. Esta ley regula el acceso a los servicios de seguridad social, incluyendo la atención médica, las pensiones y otros beneficios para los trabajadores. En el contexto agrícola, donde los trabajadores pueden estar expuestos a condiciones laborales riesgosas, la Ley de Seguridad Social asegura que los empleados tengan acceso a atención médica y protección social, esta ley también establece la obligatoriedad de las aportaciones patronales y de los trabajadores al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), garantizando así la cobertura de los beneficios de seguridad social (Barona, 2021).

### **2.3.2. NORMATIVAS ESPECÍFICAS PARA EL SECTOR AGRÍCOLA**

Además del marco legal general, existen normativas específicas que regulan diversos aspectos de la actividad agrícola en Ecuador, con el objetivo de promover la seguridad, la salud y la sostenibilidad en el sector.

## **SEGURIDAD Y SALUD LABORAL**

El sector agrícola es uno de los más peligrosos en términos de accidentes y enfermedades laborales, debido a la exposición a maquinaria, herramientas, productos químicos y condiciones climáticas adversas. Por ello, existen normativas específicas que buscan prevenir riesgos y garantizar la seguridad y salud de los trabajadores agrícolas. Algunas de estas normativas son:

- **Acuerdo Ministerial 035:** Establece requisitos para la prevención de riesgos laborales en el sector agrícola, incluyendo la obligación de realizar evaluaciones de riesgos, proporcionar equipos de protección personal, capacitar a los trabajadores en seguridad y salud laboral, y brindar atención médica en caso de accidentes o enfermedades.
- **Normativa sobre manipulación de cargas:** Regula el levantamiento y transporte manual de cargas, estableciendo límites de peso y recomendaciones ergonómicas para prevenir lesiones musculoesqueléticas.
- **Normativa sobre trabajo en alturas:** Establece medidas de seguridad para trabajos realizados en alturas, como la poda de árboles y la construcción de estructuras agrícolas.
- **Normativa sobre uso de maquinaria agrícola:** Regula el uso seguro de maquinaria agrícola, incluyendo tractores, cosechadoras y otras herramientas motorizadas, para prevenir accidentes.

## USO DE AGROQUÍMICOS

El uso de agroquímicos, como fertilizantes y plaguicidas, es común en la agricultura para aumentar la productividad y proteger los cultivos de plagas y enfermedades. Sin embargo, el uso inadecuado de estos productos puede tener impactos negativos en la salud de los trabajadores, los consumidores y el medio ambiente. Por ello, existen normativas que regulan su uso, como:

- **Normativa NTE INEN 2078:2013:** Establece los límites máximos de residuos de plaguicidas permitidos en los productos agrícolas, garantizando la inocuidad de los alimentos para el consumo humano.
- **Registro y control de plaguicidas:** El Ministerio de Agricultura y Ganadería regula el registro, importación, comercialización y uso de plaguicidas, asegurando que solo se utilicen productos autorizados y que se sigan las buenas prácticas agrícolas en su aplicación.
- **Capacitación en el uso de agroquímicos:** Los trabajadores agrícolas deben recibir capacitación sobre el manejo seguro de agroquímicos, incluyendo el uso de equipos de

protección personal, la lectura de etiquetas y la disposición adecuada de envases vacíos y residuos.

## **GESTIÓN DE RESIDUOS**

La actividad agrícola genera diversos tipos de residuos, como restos de cosecha, envases de agroquímicos, plásticos y otros materiales, la gestión adecuada de estos residuos es fundamental para prevenir la contaminación del suelo, el agua y el aire, así como para proteger la salud pública y el medio ambiente. La normativa ecuatoriana sobre gestión de residuos incluye: **Ley de Gestión Ambiental y su Reglamento y Normativa sobre gestión de envases vacíos de plaguicidas.**

### **3. CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se abordará de forma clara y precisa la metodología de la investigación, con una explicación detallada de los métodos y procedimientos utilizados para obtener y analizar los datos. La metodología constituye un aspecto crucial en la estructura de cualquier investigación, ya que define las bases sobre las cuales se sustentan los resultados y conclusiones, este capítulo ofrecerá una visión integral de los enfoques metodológicos adoptados, destacando la combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas para una comprensión exhaustiva del objeto de estudio.

El proceso metodológico se inicia con la caracterización del objeto de estudio, proporcionando un diagnóstico institucional detallado que servirá como punto de partida para el análisis subsecuente. A continuación, se describen el enfoque, tipo y diseño de investigación empleados. El capítulo profundiza en las técnicas e instrumentos de recolección de datos, explicando la elección de encuestas y entrevistas como herramientas primordiales para captar la complejidad del contexto laboral en la finca. Además, se aborda la validación de estos instrumentos, garantizando la fiabilidad y validez de los datos obtenidos.

Asimismo, se especifica la población y muestra del estudio, se delinean las estrategias para la presentación y análisis de los resultados. Este capítulo, por tanto, no solo clarifica los procedimientos metodológicos, sino que también establece el rigor científico y la objetividad necesarios para la comprobación de los resultados obtenidos. A través de esta metodología, se busca ofrecer soluciones prácticas y basadas en evidencia para la gestión de recursos humanos

en el sector agrícola, contribuyendo al desarrollo sostenible y la mejora continua de la finca en cuestión.

### **3.1. CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

La Finca Los 4 Hermanos, se encuentra ubicada en Quinindé, en la provincia de Esmeraldas, región costera norte de Ecuador, se erige como un microcosmos representativo de la realidad agrícola ecuatoriana. Su especialización en el cultivo de cacao, pilar de la economía local, la posiciona como un actor clave en la cadena de valor agroindustrial. No obstante, su estructura organizativa, profundamente arraigada en la tradición familiar, plantea desafíos inherentes a la gestión eficiente y la maximización de su potencial productivo.

La finca, con una extensión de 6 hectáreas, opera bajo la dirección conjunta de cuatro hermanos, cada uno encargado de un área específica, desde la producción hasta la comercialización de los productos. Esta gestión fraternal, aunque conlleva confianza y compromiso, también presenta desafíos significativos. La falta de una estructura organizativa formal y de áreas de responsabilidad claramente definidas ha generado problemas en la toma de decisiones y conflictos internos. Estas situaciones afectan negativamente la eficiencia y coherencia de las operaciones agrícolas, resultando en despidos y en una alta rotación de personal eventual.

En términos de recursos humanos, la finca emplea a tres trabajadores permanentes y hasta tres trabajadores temporales durante las temporadas de cosecha y siembra. Los empleados permanentes se encargan de tareas continuas como el mantenimiento de cultivos y la gestión diaria de las operaciones, mientras que los temporales se contratan para cubrir necesidades estacionales específicas. Sin embargo, la alta rotación de trabajadores temporales ha sido un problema constante, afectando la continuidad y la calidad del trabajo realizado. Esta situación refleja una dependencia excesiva de la mano de obra temporal, lo cual representa un desafío para la estabilidad y eficiencia operativa de la finca.

El diagnóstico institucional reveló varias áreas de mejora, la dependencia de trabajadores temporales no solo afecta la estabilidad laboral, sino que también plantea desafíos para la coherencia y eficiencia de las operaciones agrícolas. Además, la finca carece de programas estructurados de formación y desarrollo profesional, lo que limita el potencial de los empleados y afecta negativamente la productividad general. La implementación de una política de recursos humanos que incluya capacitación continua, evaluación del desempeño y planificación de

carreras podría aumentar significativamente la motivación y retención de los empleados, ayudando así a estabilizar y mejorar la eficiencia operativa de la finca.

La Finca Los 4 Hermanos está idealmente ubicada en una zona históricamente favorable para la agricultura debido a sus condiciones climáticas y de suelo. La especialización en el cultivo de cacao no solo aprovecha el potencial natural de la región, sino que también responde a la demanda del mercado de productos tropicales. A pesar del volumen de producción significativo, existe un gran potencial para expandirse y diversificarse, dependiendo de las oportunidades del mercado. Sin embargo, la falta de una estructura organizativa formal y la dependencia de trabajadores temporales son desafíos que deben ser abordados para asegurar el crecimiento sostenible de la finca.

La estructura familiar de la finca proporciona una perspectiva interesante sobre la dinámica empresarial en el contexto agrícola. La cooperación entre hermanos puede ser un factor positivo en términos de confianza y compromiso, pero la ausencia de una jerarquía clara puede llevar a decisiones ineficientes y conflictos internos, esta falta de formalización en la estructura organizativa también se refleja en la gestión de los recursos humanos. Con un equipo compuesto por tres empleados permanentes y hasta tres empleados ocasionales, la finca enfrenta desafíos para mantener una fuerza laboral estable y motivada.

### **3.2. ENFOQUE, TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El enfoque de la presente investigación es de naturaleza mixta, combinando elementos cualitativos y cuantitativos para proporcionar una comprensión integral del fenómeno de estudio en la Finca Los 4 Hermanos. El enfoque cualitativo se centra en explorar de manera detallada y enriquecedora las percepciones, experiencias y significados que los empleados de la finca atribuyen a las prácticas de gestión de recursos humanos en su entorno laboral. Esto se logra a través de entrevistas, que permiten captar la complejidad de las interacciones humanas y organizacionales, ofreciendo una visión profunda de las dinámicas subyacentes que conforman la realidad laboral en la finca.

Paralelamente, el enfoque cuantitativo se basa en el análisis documental, específicamente en la revisión y evaluación de los datos financieros obtenidos de los registros de la finca. Este análisis permite cuantificar variables claves relacionadas con la eficiencia operativa y el desempeño financiero, proporcionando una base objetiva que complementa las perspectivas subjetivas

obtenidas a través de las entrevistas. Al combinar ambos enfoques, la investigación busca ofrecer una visión integral y equilibrada, que no solo describe las experiencias y percepciones de los empleados, sino que también contextualiza estas experiencias dentro de un marco financiero y operativo cuantificable.

El tipo de investigación adoptado es descriptivo, ya que se pretende realizar una caracterización detallada tanto de las prácticas actuales de gestión de recursos humanos como de la situación financiera de la finca. La investigación descriptiva es apropiada cuando el objetivo es detallar las características de un fenómeno, lo cual es esencial en este estudio para identificar los aspectos clave de la cultura organizacional, las estrategias de gestión, y las condiciones laborales en la finca. En cuanto al diseño de la investigación, se adoptó un enfoque de trabajo de campo cualitativo, combinado con un análisis documental cuantitativo. .

### **3.3. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

El método de investigación adoptado para este estudio es de carácter mixto, combinando enfoques deductivos e inductivos para proporcionar una comprensión integral de la gestión de recursos humanos en la Finca Los 4 Hermanos. El enfoque deductivo se emplea para aplicar y evaluar teorías existentes sobre modelos de gestión de recursos humanos en el contexto específico de la finca, verificando cómo estos modelos se reflejan en la práctica diaria. Por otro lado, el enfoque inductivo permitirá generar nuevos conocimientos y teorías emergentes a partir de la observación directa y la recolección de datos cualitativos.

Las técnicas utilizadas incluyen entrevistas con empleados y supervisores, que facilitarán una exploración profunda de sus percepciones y experiencias en relación con la gestión de recursos humanos. Además, se realizará una revisión documental de los registros financieros, incluyendo ingresos y gastos, para comprender la gestión de recursos humanos en la eficiencia operativa de la finca. Este enfoque mixto asegura un análisis detallado, que parte de la teoría para aplicarla a la realidad concreta de la finca, permitiendo así caracterizar de manera exhaustiva su situación actual y proponer mejoras efectivas.

### **3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

En la investigación titulada "Diseño de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para Mejorar la Eficiencia Operativa en la Finca Los 4 Hermanos, ubicada en Quindé,

Esmeraldas," se adoptó un enfoque mixto para la recolección de datos. Las técnicas empleadas incluyen entrevistas y revisión documental, lo que permitió una caracterización detallada y contextualizada de la situación actual en la finca, enfocándose en aspectos clave de la gestión de recursos humanos.

## ENTREVISTAS

Las entrevistas estructuradas se llevaron a cabo para complementar los datos cuantitativos obtenidos a través de las encuestas y proporcionar un análisis cualitativo detallado. Estas entrevistas permitieron explorar en profundidad las experiencias personales de los empleados, sus percepciones sobre la gestión de recursos humanos y los desafíos específicos que enfrentan en su trabajo diario. Se utilizó un cuestionario estructurado con preguntas claras y directas para asegurar la consistencia en la información recolectada.

Las entrevistas estructuradas abordaron varios temas clave, incluyendo:

- **Experiencias laborales:** Se solicitó a los empleados que describieran sus responsabilidades diarias, los desafíos que enfrentaban en sus puestos de trabajo y los aspectos que encontraban más satisfactorios o problemáticos. Preguntas como "¿Puede describir un día típico en su trabajo?" y "¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta en su puesto?" ayudaron a obtener una comprensión clara de las funciones laborales y las condiciones de trabajo en la finca.
- **Relaciones laborales:** Se exploró la calidad de las relaciones entre los empleados y sus supervisores, así como la dinámica de trabajo en equipo. Preguntas como "¿Cómo describiría su relación con su supervisor directo?" y "¿Cree que existe una buena comunicación y colaboración entre los miembros del equipo?" permitieron evaluar la cohesión del equipo y la calidad de la comunicación interna.
- **Capacitación y desarrollo:** Se discutieron las oportunidades de formación y las percepciones sobre la efectividad de los programas de capacitación ofrecidos. Preguntas como "¿Qué tipo de capacitación ha recibido desde que empezó a trabajar aquí?" y "¿Siente que la finca apoya su desarrollo profesional?" proporcionaron información valiosa sobre las necesidades de capacitación y el apoyo organizacional.

Las entrevistas fueron grabadas con el consentimiento de los participantes y posteriormente transcritas para su análisis. Esto permitió a los investigadores identificar temas y patrones comunes, así como diferencias significativas en las experiencias y percepciones de los

empleados. La información obtenida a través de las entrevistas estructuradas fue fundamental para comprender los matices y detalles de la cultura organizacional de la finca, así como los factores que influían en la motivación y satisfacción de los empleados.

## **REVISIÓN DOCUMENTAL**

La revisión documental incluyó el análisis de registros financieros, como los ingresos y gastos de la finca, y otros documentos relevantes para la gestión de recursos humanos. Este análisis permitió contrastar la información obtenida en las entrevistas con datos objetivos, aportando un marco teórico y empírico sólido que respaldó la interpretación de los resultados.

En conjunto, estas técnicas e instrumentos de recolección de datos permitieron obtener una visión integral y detallada de la situación en la Finca Los 4 Hermanos. La combinación de entrevistas semiestructuradas y revisión documental proporcionó una base rica y diversa de datos que facilitó la caracterización profunda de las experiencias y percepciones de los empleados, así como una comprensión clara de las prácticas de gestión y su impacto en la eficiencia operativa de la finca. Este enfoque metodológico riguroso fue crucial para identificar áreas de mejora y desarrollar un modelo de gestión de recursos humanos que responda adecuadamente a las necesidades y expectativas tanto de los empleados como de la finca en su conjunto

### **3.5. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

La validación de los instrumentos de recolección de datos es un paso crucial para garantizar la precisión, confiabilidad y validez de la información obtenida en una investigación. En el estudio se empleó entrevistas estructuradas como el principal instrumento de recolección de datos. Para asegurar la calidad de este instrumento, se llevó a cabo un proceso de validación bajo la supervisión de expertos en temas académicos, especializados en la carrera de administración de empresas.

El proceso de validación fue supervisado por un panel de expertos compuesto por los siguientes profesores de la institución:

- **MBA. Adrián Orbe:** Con amplia experiencia en administración estratégica, tanto en la docencia como en la práctica profesional, el MBA. Orbe ha trabajado como docente a tiempo completo en la Facultad de Ciencias Empresariales. Su experiencia incluye la

enseñanza de cursos de alta complejidad y la asesoría a empresas en la implementación de estrategias de negocios. Su participación en el proceso de validación fue fundamental para asegurar que los instrumentos de recolección de datos estuvieran alineados con las mejores prácticas en administración estratégica y fueran capaces de capturar la información relevante para el estudio.

- **MSc. Johanna Morocho:** Reconocida profesora de la universidad y exdirectora de carrera, la MSc. Morocho se ha destacado por su enfoque en la redacción de artículos científicos y su especialización en temas relacionados con la administración de empresas y economía. Su vasta experiencia en investigación académica y su comprensión profunda de los temas administrativos aseguraron que las preguntas de las encuestas y entrevistas fueran claras, pertinentes y bien formuladas. Además, su conocimiento en metodologías de investigación contribuyó a la estructuración adecuada de los instrumentos para garantizar la obtención de datos válidos y confiables.
- **MSc. María José Vásquez:** Docente a cargo del área de contabilidad y auditoría, la MSc. Vásquez posee una vasta experiencia en el desarrollo de aptitudes contables y financieras en estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales. Su enfoque en la enseñanza de contabilidad y su experiencia en auditoría le permitieron evaluar los instrumentos de recolección de datos desde una perspectiva técnica y asegurar que las preguntas relacionadas con aspectos financieros y operativos fueran precisas y adecuadas.

Los expertos mencionados llevaron a cabo un análisis minucioso del material de recolección de datos, este análisis incluyó la revisión de la redacción de las preguntas, la estructura y la relevancia de los temas abordados, se realizaron varias rondas de revisión y retroalimentación, durante las cuales los expertos proporcionaron comentarios detallados y sugerencias para mejorar los instrumentos.

### **3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA**

En la investigación titulada "Modelo de Gestión de Recursos Humanos para el Logro de la Eficiencia Operativa en la Finca Los 4 Hermanos, Esmeraldas, Quinindé," la población objetivo está constituida por todos los empleados de la finca. La finca, al ser una operación de pequeña escala, cuenta con una estructura organizativa limitada, compuesta por un grupo reducido de empleados permanentes y temporales. Esta característica particular de la finca influye

directamente en la definición de la población y la muestra a analizar en el estudio, considerando la relevancia de cada grupo de empleados en función de los objetivos de la investigación.

## **DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN**

La población de estudio en este caso incluye tanto a los empleados permanentes como a los temporales que trabajan en la finca Los 4 Hermanos. La finca cuenta con un total de seis empleados, de los cuales tres son empleados permanentes y tres son empleados temporales. Los empleados permanentes desempeñan un rol crucial en la operación diaria de la finca, ya que están involucrados de manera continua en las actividades clave y tienen un conocimiento profundo del funcionamiento de la organización. Por otro lado, los empleados temporales son contratados en función de las necesidades estacionales de la finca, principalmente durante los períodos de cosecha, lo que les otorga una perspectiva diferente, aunque limitada, sobre las operaciones de la finca.

La inclusión de todos los empleados en la población objetivo permite obtener una visión completa y detallada de la situación actual de la finca en términos de gestión de recursos humanos. No obstante, dado el enfoque de la investigación en la eficiencia operativa y la gestión continua, se ha decidido focalizar el análisis principalmente en los empleados permanentes. Esta decisión se fundamenta en la necesidad de obtener datos consistentes y experiencias continuas que sean representativas de la dinámica organizacional a lo largo del tiempo. Los empleados permanentes, al estar involucrados en las actividades diarias de la finca de manera constante, poseen un conocimiento integral que es crucial para identificar problemas, analizar las prácticas actuales de gestión y proponer mejoras en la eficiencia operativa.

## **CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

Dado que la población total es pequeña, se ha optado por incluir a todos los empleados permanentes en la muestra de estudio. Esta decisión garantiza que se capturen todas las perspectivas relevantes sin necesidad de aplicar técnicas de muestreo más complejas que podrían ser innecesarias y menos efectivas en este contexto particular. La utilización de un censo en lugar de una muestra representativa es adecuada debido al tamaño reducido de la población, lo que permite un análisis exhaustivo y detallado de las percepciones y experiencias de cada empleado permanente.

Además, la selección de esta población se fundamenta en la necesidad de obtener una visión completa y detallada de la situación actual de la finca en términos de gestión de recursos humanos. Dado que los empleados permanentes están involucrados de manera continua en las actividades diarias y tienen una visión integral del funcionamiento de la finca, sus opiniones y experiencias proporcionan una base sólida para la identificación de problemas y oportunidades de mejora. La inclusión de todos los empleados permanentes asegura que se capte una representación completa de las dinámicas internas y de las prácticas de gestión. A través de sus experiencias, se puede obtener un panorama claro de los factores que influyen en la eficiencia operativa de la finca, así como de los desafíos y oportunidades que existen para mejorar la gestión de recursos humanos.

Aunque los empleados temporales no forman parte central de la muestra analizada, sus experiencias y perspectivas no se desestiman por completo, aunque no se incluyeron en el análisis principal debido a la naturaleza intermitente de su participación en las operaciones de la finca, se consideró su contexto laboral en la revisión documental y el análisis global de las prácticas de gestión. Esto permite una comprensión más holística del entorno laboral en la finca, aunque sin hacer un análisis detallado individual de este grupo.

### **3.7. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

El presente apartado tiene como objetivo presentar los resultados obtenidos a través de la investigación realizada en la Finca Los 4 Hermanos, ubicada en Quinindé, Esmeraldas. La investigación se fundamentó en un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una visión integral de la situación actual de la finca, particularmente en lo que respecta a la gestión de recursos humanos y su influencia en la eficiencia operativa. Los resultados se presentan en dos secciones principales: la primera, dedicada a exponer los hallazgos de las entrevistas realizadas al propietario y administrador de la finca, y la segunda, centrada en el análisis de los datos financieros obtenidos a través de la revisión documental. Este enfoque dual permite no solo comprender las percepciones y experiencias de los actores clave, sino también contrastarlas con datos objetivos que reflejan el desempeño financiero de la finca.

#### **3.7.1. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS**

Las entrevistas realizadas en la Finca Los 4 Hermanos proporcionaron una visión detallada sobre tres temas clave: experiencias laborales, relaciones laborales, y capacitación y desarrollo

del personal. A través de las respuestas de los entrevistados, se pudo identificar fortalezas y debilidades que impactan directamente en la eficiencia operativa y en la gestión de recursos humanos en la finca.

## **EXPERIENCIAS LABORALES**

Las experiencias laborales de los empleados y encargados de la finca reflejan un entorno de trabajo que, aunque organizado, enfrenta desafíos significativos debido a la falta de personal permanente y la dependencia de trabajadores temporales. **Esperanza Mariana Jiménez Castañeda**, propietaria de la finca, señaló que la finca opera con dos trabajadores que son contratados de manera eventual según las necesidades de la finca. Comentó que “es una finca familiar que no cuenta con trabajadores permanentes, se contrata de manera eventual cuando hay el requerimiento.” Asimismo, mencionó que “la finca se maneja con dos personas que prestan sus servicios; el manejo se lo realiza de alguna manera organizada.” No obstante, reconoció que existen desafíos cuando uno de los dos trabajadores no puede asistir, lo que descoordina las actividades planificadas, afirmando que “en ocasiones falta alguno de los dos y se descuadran las actividades planificadas.”

Desde una perspectiva organizacional, esta situación subraya la necesidad de establecer una estructura más sólida que no dependa exclusivamente de mano de obra temporal. El hecho de que la finca opere con un número tan limitado de trabajadores permanentes dificulta la implementación de un sistema de gestión de recursos humanos que pueda sostenerse a largo plazo y que fomente la eficiencia operativa. Este aspecto es crucial, ya que la falta de continuidad en el personal puede llevar a una pérdida de conocimiento institucional, afectando la calidad y consistencia del trabajo realizado.

Por su parte, **Víctor Walter Jiménez Castañeda**, administrador de la finca, mencionó que no existen problemas significativos con los trabajadores, al señalar que “en este momento, ninguno.” Sin embargo, cuando se le preguntó sobre cómo calificaría la forma en que se maneja actualmente al personal en la finca, no proporcionó una respuesta clara, lo que podría interpretarse como una señal de falta de percepción clara o de comunicación sobre las experiencias laborales cotidianas en la finca. La ausencia de comentarios específicos sobre la gestión del personal y la falta de propuestas concretas para mejorar las experiencias laborales sugieren que podría haber un déficit en la gestión activa de recursos humanos, donde los problemas no se abordan de manera proactiva.

## RELACIONES LABORALES

En cuanto a las relaciones laborales, tanto la propietaria como el administrador reconocieron la importancia de la comunicación en el lugar de trabajo. **Esperanza Mariana Jiménez Castañeda** propuso la implementación de reuniones quincenales como una estrategia para mejorar la comunicación entre los trabajadores y los encargados. Sugirió que “realizando reuniones como mínimo cada 15 días para ver las falencias y buscar alternativas de mejoras” sería una forma eficaz de identificar problemas y soluciones en conjunto. Además, planteó la idea de ofrecer incentivos como una buena alimentación y bonos especiales en fechas importantes, comentando que “ofrecerles una buena alimentación e implementar un bono o una cena por su cumpleaños o navidad” podría aumentar la satisfacción y retención de los trabajadores.

Estos incentivos, aunque simples, tienen el potencial de crear un entorno laboral más positivo, donde los trabajadores se sientan valorados y motivados a permanecer en la finca. Sin embargo, para que estas iniciativas tengan un impacto real, deben ser parte de una estrategia más amplia de gestión de recursos humanos que incluya la evaluación y el desarrollo continuo de los empleados.

**Víctor Walter Jiménez Castañeda**, por su parte, subrayó la necesidad de que los trabajadores expresen abiertamente sus necesidades como un medio para mejorar la comunicación. Indicó que “los trabajadores deben expresar las necesidades que tienen,” lo cual es crucial en cualquier organización, ya que permite a los empleados sentirse escuchados y apoyados por la administración. Sin embargo, para que este enfoque sea efectivo, es necesario que se establezcan canales de comunicación claros y accesibles, donde los empleados se sientan cómodos al compartir sus inquietudes sin temor a repercusiones. La falta de respuesta sobre cómo mejorar sistemáticamente las relaciones laborales sugiere que, aunque se reconocen los problemas, no se han implementado soluciones concretas ni estructuradas.

## CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

La capacitación y el desarrollo del personal son áreas críticas identificadas por ambos entrevistados. **Esperanza Mariana Jiménez Castañeda** destacó la necesidad de capacitar a los trabajadores en el manejo de maquinaria, con la visión de implementar tecnología avanzada en la cosecha del cacao. Comentó que “yo pienso que capacitación de manejo de maquinaria para luego implementar tecnología para la cosecha del cacao” sería esencial para mejorar la

eficiencia operativa de la finca. La capacitación técnica no solo mejoraría el rendimiento de los trabajadores, sino que también permitiría a la finca implementar nuevas tecnologías que podrían aumentar la productividad y reducir la dependencia de la mano de obra manual. Esta visión es alineada con la necesidad de desarrollar una fuerza laboral que esté equipada para enfrentar los desafíos futuros, especialmente en un sector agrícola que se vuelve cada vez más competitivo y tecnológicamente avanzado.

**Víctor Walter Jiménez Castañeda** también señaló la importancia de proporcionar capacitación técnica, aunque su enfoque fue más general. Indicó que “una capacitación técnica para poder mejorar más la producción” sería beneficiosa para alcanzar los objetivos de la finca. Aunque no especificó el tipo de capacitación, su reconocimiento de la importancia de la capacitación refleja una conciencia de que el desarrollo de habilidades es clave para mejorar la producción y, en última instancia, la eficiencia operativa de la finca.

En conjunto, los resultados de las entrevistas revelan una finca que opera bajo condiciones organizacionales que requieren mejoras significativas en la gestión de recursos humanos. Las experiencias laborales, aunque manejables, están marcadas por la falta de continuidad y estructura en el personal, lo que afecta la eficiencia operativa. Las relaciones laborales, aunque generalmente positivas, carecen de una comunicación formal y estructurada que podría facilitar un ambiente de trabajo más colaborativo y productivo. La capacitación y el desarrollo del personal son áreas reconocidas como necesarias, pero que requieren un enfoque más estratégico y específico para abordar las necesidades actuales y futuras de la finca.

Estos hallazgos subrayan la necesidad de diseñar un modelo de gestión de recursos humanos que aborde estos desafíos de manera integral, con un enfoque en la comunicación efectiva, el desarrollo continuo del personal y la creación de una estructura organizacional que pueda sostenerse a largo plazo.

### **3.7.2. RESULTADOS DE LA REVISIÓN DOCUMENTAL**

La revisión documental se centró en el análisis de los ingresos y gastos de la Finca Los 4 Hermanos durante los últimos tres años, con el objetivo de evaluar su eficiencia operativa. Los datos financieros revelaron una situación preocupante, caracterizada por la disminución constante de la eficiencia operativa, debido a una combinación de fluctuaciones en los ingresos y un aumento constante en los gastos operativos.

La problemática acerca de la negativa de la eficiencia operativa observada en la Finca Los 4 Hermanos subraya la importancia de una gestión financiera sólida en el sector agrícola (García, 2019). La revisión documental, al revelar una disminución constante en la eficiencia operativa de la finca, sugiere la necesidad de implementar estrategias de gestión financiera más efectivas.

## **ANÁLISIS DE LOS INGRESOS Y GASTOS**

La revisión documental se centró en el análisis de los ingresos y gastos de la Finca Los 4 Hermanos durante los últimos tres años, con el objetivo de evaluar su eficiencia operativa. Los datos financieros revelaron una situación que merece atención, caracterizada por la disminución de los ingresos y un aumento constante en los gastos operativos, factores que impactan directamente en la eficiencia operativa de la finca.

La disminución de los ingresos y el aumento de los gastos operativos en la Finca Los 4 Hermanos reflejan una problemática común en el sector (Hernández, 2010). La revisión documental, al evidenciar esta tendencia en la finca, sugiere la necesidad de implementar estrategias de gestión de riesgos y mejora de la productividad.

## **ANÁLISIS DE INGRESOS Y GASTOS**

El análisis de los ingresos de la finca durante los últimos tres años refleja una tendencia a la baja, un patrón que plantea serias preocupaciones sobre la sostenibilidad a largo plazo de la operación. En un sector tan vulnerable a las fluctuaciones del mercado y a las condiciones climáticas como la agricultura, la disminución de los ingresos requiere un análisis exhaustivo y la implementación de estrategias para revertir esta tendencia negativa.

- **Primer año:** En el primer año, la finca generó ingresos de \$10,500, un punto de partida relativamente sólido. Sin embargo, los gastos operativos, que ascendieron a \$5,500, representaron un porcentaje considerable de los ingresos, resultando en una eficiencia operativa del 47.6%. Este porcentaje, si bien no es alarmante, sugiere la necesidad de monitorear de cerca los costos y buscar oportunidades para optimizar la utilización de los recursos.
- **Segundo año:** El segundo año trajo consigo una disminución en los ingresos, que cayeron a \$9,800, un 6.7% menos que el año anterior. Esta caída en los ingresos pudo deberse a una combinación de factores, como la disminución en los precios de mercado, la reducción de la producción debido a factores climáticos, o la aparición de nuevas

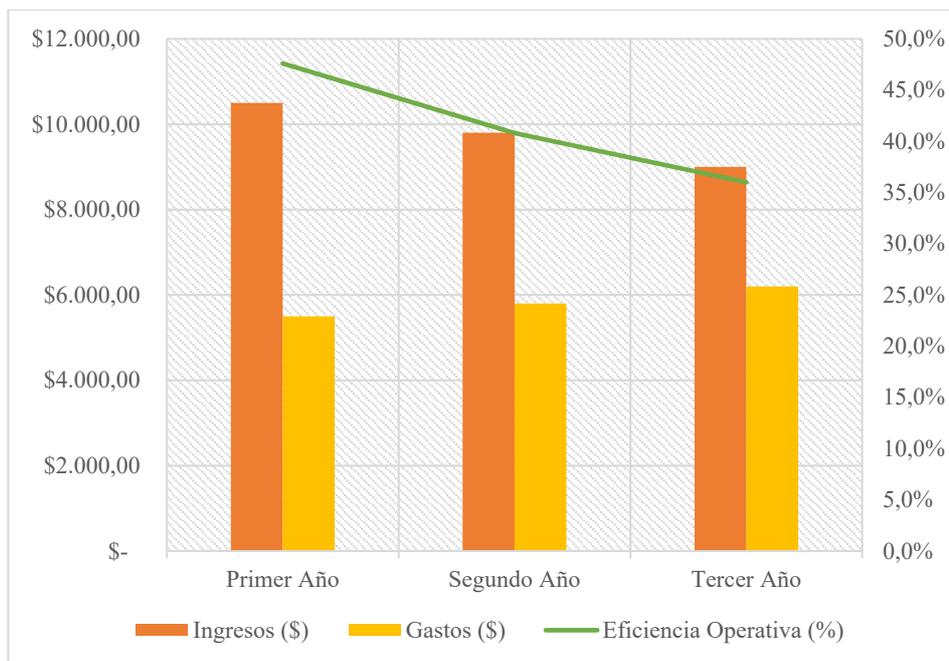
plagas o enfermedades que afectaron la calidad de los productos. A esto se sumó un aumento en los gastos operativos, que alcanzaron los \$5,800, impactando negativamente en la eficiencia operativa, la cual se redujo al 40.8%. Esta disminución del 14.1% en la eficiencia operativa en tan solo un año representa una señal de alarma que requiere una acción inmediata para controlar los costos y mejorar la rentabilidad de la finca.

- **Tercer año:** La situación se volvió aún más crítica en el tercer año, con ingresos que siguieron disminuyendo, llegando a \$9,000, una caída adicional del 8.2% respecto al año anterior. Esta tendencia descendente en los ingresos indica la existencia de problemas estructurales que deben ser abordados con urgencia, ya que ponen en riesgo la viabilidad a largo plazo de la finca. Los gastos operativos, por otro lado, continuaron su implacable ascenso, alcanzando los \$6,200. Esta combinación de ingresos a la baja y gastos al alza resultó en una eficiencia operativa del 36%, la más baja de los últimos tres años, confirmando la urgencia de implementar medidas para controlar los costos y optimizar la gestión de los recursos.

**Tabla 1.** Análisis de Ingresos, Gastos y Eficiencia Operativa de la Finca Los 4 Hermanos (Últimos 3 Años).

AÑO	INGRESOS (\$)	GASTOS (\$)	EFICIENCIA OPERATIVA (%)
Primer Año (2021)	10,500	5,500	47.6%
Segundo Año (2022)	9,800	5,800	40.8%
Tercer Año (2023)	9,000	6,200	36%

Elaboración propia



**Figura 1. Evolución de Ingresos, Gastos y Eficiencia Operativa (Últimos 3 Años)**

Elaboración propia

La figura 1 permite visualizar de forma clara la situación financiera de la finca. La barra de ingresos descendente contrasta con la barra ascendente de los gastos, lo que explica la caída en la eficiencia operativa. Esta representación gráfica evidencia la necesidad de tomar medidas para revertir la tendencia negativa en los ingresos, controlar el aumento de los costos y mejorar la eficiencia operativa.

### ANÁLISIS DETALLADO DE LOS GASTOS OPERATIVOS

La eficiencia operativa, calculada como la relación entre los ingresos generados y los gastos operativos, es un termómetro de la salud financiera de la finca. La disminución constante de este indicador en los últimos tres años es un llamado de atención que exige un análisis más profundo de los costos para identificar áreas de mejora.

**Tabla 2. Composición de los Gastos Operativos de la Finca Los 4 Hermanos (Últimos 3 Años).**

CATEGORÍA DE GASTO	AÑO 1 (\$)	AÑO 2 (\$)	AÑO 3 (\$)
Mano de Obra	\$ 2.500	\$ 2.800	\$ 2.800
Insumos (Fertilizantes, plaguicidas, etc.)	\$ 1.600	\$ 1.800	\$ 1.900
Mantenimiento de Equipos	\$ 700	\$ 800	\$ 800
Transporte	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Otros Gastos	\$ 200	\$ 200	\$ 200
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>\$ 5.500</b>	<b>\$ 5.800</b>	<b>\$ 6.200</b>

Elaboración propia

La Tabla 2 detalla la composición de los gastos operativos de la finca en los últimos tres años. Se observa un aumento sostenido en todas las categorías de gastos, lo que explica el incremento constante en los costos operativos totales.

**Mano de Obra:** La mano de obra se mantiene como el principal componente de los gastos operativos. Si bien en el tercer año no hubo un incremento con respecto al segundo, su peso relativo se incrementó debido a la disminución de los ingresos. Es fundamental analizar las causas del aumento del costo de mano de obra, que podrían incluir la necesidad de contratar más trabajadores temporales, el pago de horas extras, o incrementos salariales.

**Insumos:** Los gastos en insumos también muestran una tendencia ascendente, lo que refleja la dependencia de la finca de estos productos para mantener su producción. Es crucial optimizar la utilización de fertilizantes y plaguicidas, buscando alternativas más eficientes que permitan reducir costos sin comprometer la productividad.

**Mantenimiento de Equipos, Transporte y Otros Gastos:** Si bien estas categorías de gastos representan un porcentaje menor del total, su incremento constante también debe ser monitoreado y controlado. La implementación de estrategias de mantenimiento preventivo, la optimización de las rutas de transporte y la búsqueda de alternativas de energía más eficientes son acciones que pueden contribuir a reducir estos costos.

## VINCULACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA REVISIÓN DOCUMENTAL CON LAS ENTREVISTAS

La convergencia entre los datos financieros y las respuestas de las entrevistas fortalece el argumento de que la gestión de recursos humanos juega un papel crucial en la eficiencia operativa de la finca. La alta proporción de los gastos de mano de obra, confirmada tanto en la revisión documental como en las entrevistas, destaca la necesidad de abordar la dependencia de trabajadores temporales. La implementación de estrategias que promuevan la estabilidad laboral, como la creación de puestos de trabajo permanentes y la oferta de beneficios atractivos, podría contribuir a reducir los costos asociados con la rotación de personal.

La necesidad de invertir en nuevas tecnologías, expresada por la propietaria de la finca, se ve reforzada por el análisis de los gastos en maquinaria y equipos, la información financiera sugiere que la finca ha sido conservadora en sus inversiones en tecnología, lo que podría estar limitando su eficiencia. La implementación de un plan de capacitación que prepare a los empleados para el manejo de nuevas tecnologías sería fundamental para aprovechar al máximo las inversiones en equipos.

El análisis de los gastos en insumos también presenta una oportunidad para la gestión de recursos humanos, la capacitación del personal en técnicas de aplicación eficiente de fertilizantes y plaguicidas podría contribuir a reducir el consumo de insumos y, en consecuencia, los costos asociados a esta categoría.

## **4. CAPITULO III: DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Este capítulo presenta el diseño de un modelo de gestión de recursos humanos (RRHH) adaptado a las necesidades específicas de la Finca Los 4 Hermanos, reconociendo la importancia del capital humano como un motor para el éxito de la operación, este modelo busca optimizar la eficiencia operativa de la finca a la vez que promueve un ambiente laboral positivo, motivador y que asegure su sostenibilidad a largo plazo.

Se inicia con una caracterización detallada de la finca, describiendo su ubicación geográfica, estructura organizativa, recursos humanos, producción, desafíos actuales y oportunidades de mejora. Con base en este análisis contextualizado, se presenta el diseño de un modelo de gestión de RRHH inspirado en el Modelo de Beer, el cual se adapta a las particularidades de la finca y ofrece un enfoque centrado en la valorización del talento humano.

### **4.1. CARACTERIZACIÓN DE LA FINCA LOS 4 HERMANOS**

Para comprender a profundidad la situación actual de la Finca Los 4 Hermanos y diseñar un modelo de gestión de recursos humanos que responda de forma efectiva a sus necesidades y desafíos, es esencial adentrarnos en la historia, la cultura y las características particulares de esta empresa familiar. La finca, fue fundada en 1975 por el patriarca de la familia Jiménez Castañeda y se ha convertido, a lo largo de estas décadas, en una finca dedicada a la producción de cacao de calidad en la provincia de Esmeraldas.

La ubicación estratégica de la finca, en el corazón de una región privilegiada por la fertilidad de su suelo y su clima tropical, ha sido un factor clave en su éxito. La dedicación y el conocimiento transmitido de generación en generación han permitido a la Finca Los 4 Hermanos cosechar un cacao reconocido por su sabor y aroma, satisfaciendo las exigencias de un mercado cada vez más demandante de productos de alta calidad.

Sin embargo, el entorno empresarial actual, caracterizado por una creciente competencia, la globalización del mercado y la necesidad de adaptarse a nuevas tecnologías y prácticas sostenibles, plantea desafíos significativos para la finca. La estructura organizativa, profundamente arraigada en la tradición familiar, requiere una modernización que optimice la

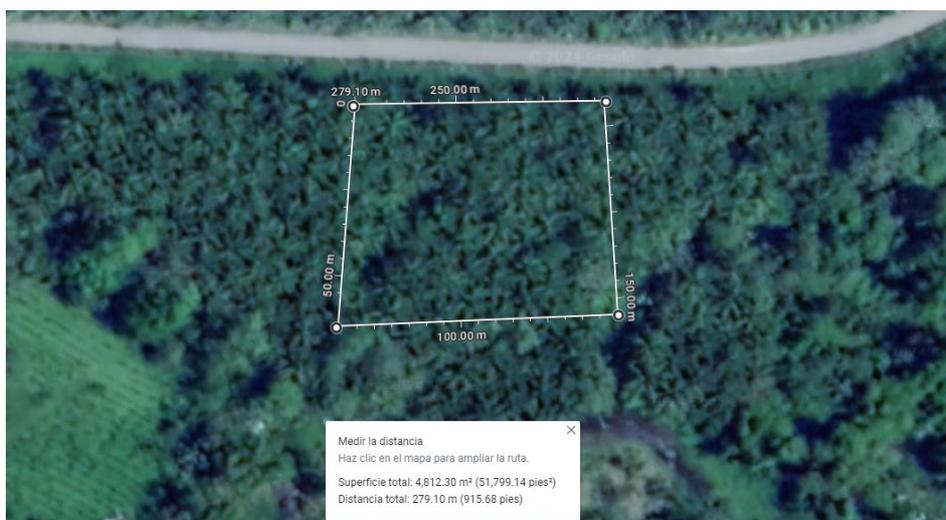
gestión del talento humano, mejore la eficiencia operativa y consolide la posición de la finca en un mercado cada vez más complejo y exigente.

## LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

La Finca Los 4 Hermanos, ubicada en la parroquia rural de La Unión, perteneciente al cantón Quinindé, en la provincia de Esmeraldas, se encuentra en una zona privilegiada para el cultivo de cacao. La provincia de Esmeraldas, conocida como "La Provincia Verde", se caracteriza por la exuberancia de su vegetación, su clima tropical y la fertilidad de sus tierras, factores que la han convertido en un epicentro de la producción de cacao fino de aroma en el Ecuador.

La ubicación específica de la finca, en la parroquia La Unión, le permite beneficiarse de un microclima ideal para el desarrollo del cacao. Rodeada de un paisaje montañoso, la finca recibe abundante luz solar y se nutre de la riqueza del suelo volcánico característico de la región. La humedad relativa del aire, que se mantiene alta durante todo el año y las temperaturas que oscilan entre los 24°C y 28°C, crean las condiciones perfectas para el crecimiento y la fructificación del cacao.

Además de su clima ideal, la ubicación estratégica de la Finca Los 4 Hermanos, en la parroquia La Unión, le permite acceder a una red de caminos rurales que facilitan el transporte del producto hacia los mercados locales y nacionales. La proximidad a centros urbanos como Quinindé y Esmeraldas, le ofrece a la finca la posibilidad de integrarse a la cadena de valor del cacao, participando en procesos de comercialización, transformación y exportación.



**Figura 2.** Localización de la finca (Google Maps)

## MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La Finca Los 4 Hermanos, al ser una empresa familiar con una historia que se remonta a varias generaciones, no ha formalizado aún su misión, visión y valores. Sin embargo, estos elementos, aunque no estén escritos, están presentes en cada decisión, en cada práctica y en la cultura organizacional de la finca. Se pueden inferir a partir de las conversaciones con los propietarios, quienes, con orgullo y pasión, han mantenido vivo el legado de su padre, fundador de la finca:

**Misión:** “Producir cacao de la más alta calidad, siguiendo la tradición familiar, respetando la tierra y contribuyendo al bienestar de la comunidad”.

Esta misión se refleja en la dedicación de los propietarios a las labores agrícolas, en el cuidado meticuloso del cultivo y en la búsqueda constante de la excelencia en cada etapa del proceso.

**Visión:** “Convertirse en un referente de la producción de cacao sostenible en la región, implementado prácticas innovadoras que combinen la tradición familiar con las nuevas tecnologías”.

La finca aspira a ser reconocida no solo por la calidad de su cacao, sino también por su compromiso con la preservación del medio ambiente, la responsabilidad social y la creación de un entorno laboral positivo y motivador para sus trabajadores.

**Valores:** “Honestidad, responsabilidad, trabajo en equipo, respeto por la tierra y compromiso con el bienestar de los trabajadores”.

Estos valores, transmitidos de generación en generación, se evidencian en las relaciones de confianza entre los propietarios y los trabajadores, en la búsqueda de soluciones conjuntas, en el ambiente de colaboración que se respira en la finca y en el trato justo y respetuoso hacia todos los miembros del equipo de trabajo.

La Finca Los 4 Hermanos representa un microcosmos de la tradición cacaotera del Ecuador, donde la historia familiar se entrelaza con la riqueza natural de la región para ofrecer un producto excepcional. Sin embargo, para que este legado se perpetúe en el tiempo, la finca necesita adaptarse al cambiante entorno empresarial, implementando un modelo de gestión de recursos humanos que fortalezca su estructura organizativa, optimice sus procesos y prepare a sus trabajadores para enfrentar los desafíos de un futuro cada vez más competitivo y complejo.

## **RECURSOS HUMANOS**

La Finca Los 4 Hermanos se caracteriza por tener un equipo de trabajo pequeño, pero con una fuerte conexión con la tierra y la tradición familiar. Los seis trabajadores que conforman el equipo representan la esencia de la operación diaria, aportando su experiencia y conocimiento para mantener la calidad del cacao y asegurar la productividad de la finca.

**Tres trabajadores permanentes:** Estos trabajadores son la base de la operación diaria de la finca y se han convertido en una parte integral de la familia. Poseen una amplia experiencia en las labores agrícolas, transmitida a lo largo de años de trabajo en el cultivo del cacao. Su conocimiento del terreno, el manejo de las plantas, el control de plagas y enfermedades y las técnicas de cosecha son cruciales para garantizar la calidad del producto. Su compromiso y dedicación han sido fundamentales para mantener la finca en funcionamiento, asegurando la producción constante de cacao a lo largo de los años.

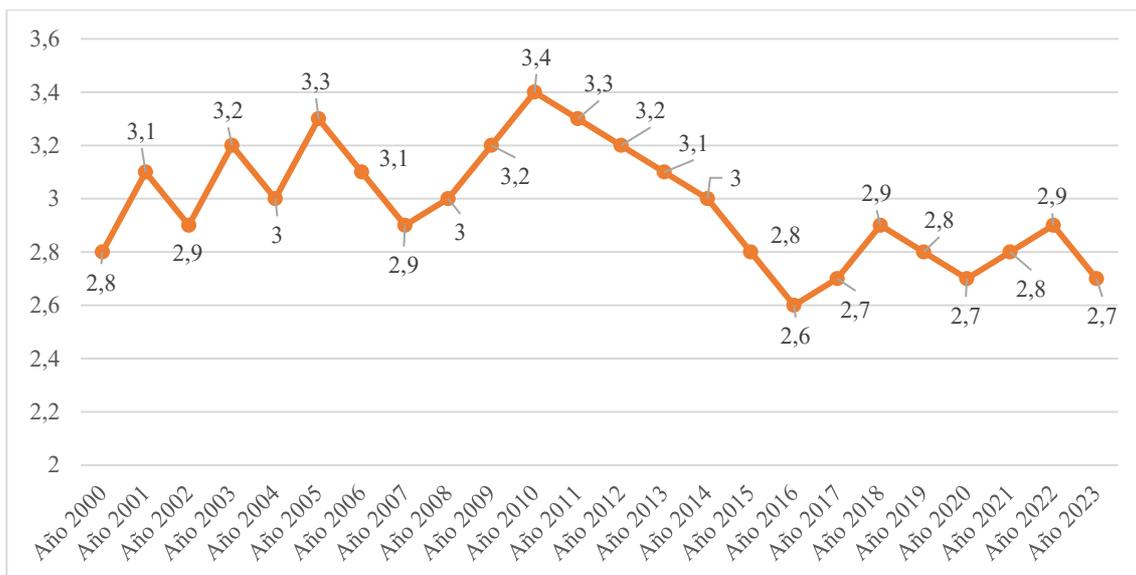
**Hasta tres trabajadores temporales:** Durante los períodos de cosecha, que se dan dos veces al año, la finca contrata trabajadores temporales para apoyar en las tareas de mayor demanda de mano de obra. La experiencia de estos trabajadores varía y su rol se enfoca en las actividades intensivas durante la época de cosecha y postcosecha, como la recolección de los frutos, el desgranado, el secado y la selección de los granos de cacao.

La dinámica entre los trabajadores permanentes y temporales es esencial para el éxito de la finca. La experiencia y conocimiento de los permanentes se complementa con la energía y la disponibilidad de los temporales durante la época de cosecha, lo que permite a la Finca Los 4 Hermanos mantener su ritmo de producción y asegurar la calidad del cacao.

## **PRODUCCIÓN Y VENTAS**

La producción de cacao es el corazón de la Finca Los 4 Hermanos, representando no solo su principal actividad económica, sino también una herencia familiar que se mantiene viva a través del trabajo y la dedicación. Con una producción anual promedio de 3 toneladas de cacao seco, la finca contribuye a la economía local y se integra a la cadena de valor del cacao en el Ecuador.

La producción, aunque estable, ha experimentado fluctuaciones en los últimos años, reflejando la vulnerabilidad del sector agrícola a factores externos como el clima, las plagas, y las variaciones en los precios del mercado.



**Figura 3.** Tendencia de la Producción de Cacao en la Finca (2000-2023)

Elaboración propia

La Figura 3 muestra la producción anual de cacao en la Finca Los 4 Hermanos, expresada en toneladas de cacao seco, desde el año 2000 hasta el 2023. Este registro histórico de la producción nos permite analizar las fluctuaciones y tendencias en el rendimiento del cultivo, identificar posibles causas y comprender su impacto en la rentabilidad y la eficiencia de la finca.

#### Tendencias:

- **Estabilidad Inicial:** Entre los años 2000 y 2014, la producción se mantuvo relativamente estable, con leves fluctuaciones entre 2.8 y 3.4 toneladas. Este periodo refleja una situación favorable para la finca, con condiciones climáticas adecuadas y un manejo eficiente del cultivo.
- **Disminución a partir de 2015:** A partir del año 2015, se observa una tendencia a la baja en la producción, con cifras que oscilan entre 2.6 y 2.9 toneladas. Esta disminución se debe, principalmente, al impacto de un periodo de sequía que afectó a la región.
- **Impacto de la pandemia COVID-19:** En el año 2020, se registra una disminución significativa en la producción (2.7 toneladas), debido, probablemente, a las restricciones de movilidad y la escasez de mano de obra ocasionada por la pandemia COVID-19.

La información de la figura revela que la Finca Los 4 Hermanos ha experimentado altibajos en su producción de cacao. Si bien la producción se mantuvo estable durante la primera década, los eventos climáticos adversos y la pandemia han tenido un impacto negativo en los últimos

años. La tendencia a la baja en la producción genera preocupación para la sostenibilidad a largo plazo de la finca, ya que una menor producción puede resultar en una reducción de los ingresos y la rentabilidad.

El cacao producido por la finca se comercializa principalmente a través de intermediarios locales, quienes lo venden a empresas procesadoras de chocolate a nivel nacional. La calidad del cacao de la Finca Los 4 Hermanos es reconocida en el mercado, lo que le ha permitido mantener una demanda constante, a pesar de las fluctuaciones en los precios. Sin embargo, la dependencia de los intermediarios limita la capacidad de la finca para obtener mejores precios por su producto, reduciendo su margen de ganancia. Explorar nuevas opciones de comercialización, como la venta directa a empresas chocolateras o la creación de su propia marca de cacao, podría ser una estrategia para mejorar la rentabilidad.

## **4.2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

La Finca Los 4 Hermanos, a pesar de su larga trayectoria en la producción de cacao y su profundo arraigo en la tradición familiar, se encuentra en un punto de inflexión. La necesidad de adaptarse a un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico exige una mirada crítica a la gestión de sus recursos humanos.

Si bien la finca ha logrado mantener la calidad de su producto y un nivel de producción relativamente estable, el análisis realizado a través de las entrevistas y la revisión documental revela la existencia de áreas de mejora que, si no se abordan estratégicamente, podrían comprometer su eficiencia operativa y su sostenibilidad a largo plazo.

Para facilitar la visualización de los principales hallazgos del diagnóstico, se presenta la Tabla 3, la cual resume los desafíos y las oportunidades de mejora identificadas:

**Tabla 3.** Diagnóstico de la Situación Actual de la Gestión de RRHH en la Finca Los 4 Hermanos

ÁREA	DESAFÍOS	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Estructura Organizacional	Informalidad en la gestión. Roles y responsabilidades no están claramente definidos.	Implementar una estructura organizacional más formalizada, con roles y responsabilidades claramente definidas.
Estabilidad Laboral	Alta rotación de personal temporal. Dependencia excesiva de mano de obra eventual.	Diseñar estrategias para la retención de talento y la creación de puestos de trabajo permanentes.
Capacitación y Desarrollo	Ausencia de un plan de capacitación integral. Limitadas oportunidades de desarrollo profesional para los trabajadores.	Implementar un plan de capacitación continua que incluya habilidades técnicas y competencias blandas.
Comunicación Interna	Falta de canales de comunicación formales. Comunicación informal y poco efectiva.	Establecer canales de comunicación formales y promover un clima de diálogo abierto. Implementar un sistema de comunicación digital para compartir información de forma rápida y efectiva.
Evaluación del Desempeño	No existe un proceso formal de evaluación. Dificultad para medir el rendimiento individual y ofrecer retroalimentación.	Implementar un sistema de evaluación del desempeño que sea objetivo, transparente y orientado al desarrollo de los trabajadores.
Compensación y Beneficios	Salarios y beneficios no son competitivos. Falta de incentivos y programas de reconocimiento.	Realizar un estudio de mercado salarial y ofrecer un paquete de beneficios atractivo que incluya incentivos por desempeño.

Elaboración propia

La Tabla 3 ofrece una visión panorámica de las áreas de la gestión de recursos humanos que requieren atención en la Finca Los 4 Hermanos. Los desafíos identificados, que se relacionan principalmente con la informalidad en la gestión, la alta rotación de personal temporal, la falta de capacitación, la comunicación deficiente y la ausencia de sistemas de evaluación y compensación, representan obstáculos para la eficiencia operativa de la finca. Sin embargo, estos desafíos, al ser abordados estratégicamente, se convierten en oportunidades para mejorar la gestión del talento humano, incrementar la productividad, reducir costos, y consolidar la sostenibilidad a largo plazo de la finca.

### 4.3. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Con el diagnóstico de la situación actual de la Finca Los 4 Hermanos como punto de partida, y reconociendo la importancia del capital humano como un motor para el éxito y la sostenibilidad de la operación, se presenta el diseño de un modelo de gestión de recursos humanos que busca responder de forma integral a los desafíos y oportunidades identificadas.

Este modelo, inspirado en el enfoque de Michael Beer, propone una gestión centrada en las personas, donde las necesidades de los trabajadores se alinean con los objetivos de la finca, creando un ambiente laboral que promueve la eficiencia, la motivación y el crecimiento profesional.

A través de cuatro componentes esenciales - Sistema de Trabajo, Sistema de Recompensas, Flujo de Recursos Humanos e Influencia de los Empleados - el modelo busca transformar la gestión del talento humano en la Finca Los 4 Hermanos. La implementación de este modelo, adaptado a las características específicas de la finca, sentará las bases para una gestión de recursos humanos más estratégica, eficiente y orientada a la sostenibilidad.

#### 4.3.1. ESTRUCTURA MODELO DE BEER

Para la elaboración del Modelo de Gestión de Recursos Humanos propuesto para la Finca Los 4 Hermanos, resulta esencial establecer una estructura sólida que facilite su comprensión y aplicación. En este sentido, este modelo se fundamentará en cuatro componentes clave: la optimización del **Sistema de Trabajo**, el desarrollo de un atractivo **Sistema de Recompensas**, la gestión estratégica del **Flujo de Recursos Humanos** y, finalmente, la potenciación de la **Influencia de los Empleados** en la toma de decisiones.

En lo que concierne a la explicación detallada de cada uno de estos componentes y las acciones a tomar para su diseño, se procederá a desarrollarlos de manera exhaustiva en las siguientes secciones del trabajo de titulación. A través de estos componentes, se busca optimizar la gestión del talento humano, alinear las competencias de los empleados con los objetivos de la finca, reclutar y seleccionar candidatos idóneos, fomentar el crecimiento y desarrollo profesional mediante la capacitación, y potenciar la comunicación y participación de los trabajadores.

Cada uno de estos componentes será abordado en profundidad, con la finalidad de brindar una comprensión clara y completa de su diseño y su impacto en la mejora de la gestión del talento

humano en la Finca Los 4 Hermanos, impulsando su eficiencia operativa y sostenibilidad a largo plazo.

**Tabla 4.** Estructura de la propuesta del Modelo de Gestión de Talento Humano para la Finca los 4 Hermanos.

PASOS	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS
<b>Paso 1.</b> Sistema de Trabajo	Descripción de puestos	Estructura Organizativa Formato de Perfil de Cargo
	Comunicación interna formalizada	WhatsApp Tablón de Anuncios
	Proceso de toma de decisiones transparente	Procedimientos de consulta (Reuniones periódicas, Consulta individual, Buzón de sugerencias)
<b>Paso 2.</b> Sistema de Recompensas	Estudio de Mercado Salarial	Escala Salarial Básica de un trabajador
	Beneficios Adicionales	Programas de beneficios
	Sistema de Incentivos por desempeño	Propuesta de Incentivos por desempeño
<b>Paso 3.</b> Flujo de Recursos Humanos	Proceso de selección basado en competencias	Formato de etapas del proceso de selección por competencias Diccionario de competencias
	Plan de capacitación continua	Planificación de capacitaciones
	Plan de carrera y oportunidades de crecimiento	Ficha de Oportunidades de Crecimiento
<b>Paso 4.</b> Influencia de los Empleados	Evaluación del desempeño	Formato de evaluación del desempeño
	Espacios de diálogo y retroalimentación	Reuniones periódicas Buzón de sugerencias Encuestas de clima laboral
	Fomentar el trabajo en equipo	Dinámicas de grupo Jornada deportiva

Elaboración propia

#### 4.3.1.1. PASO 1: SISTEMA DE TRABAJO

El primer componente del modelo de gestión de recursos humanos para la Finca Los 4 Hermanos se centra en la optimización del Sistema de Trabajo. El objetivo principal de este componente es establecer una estructura organizativa más clara y formalizada que defina roles,

responsabilidades y procesos de trabajo eficientes. Este enfoque busca superar las limitaciones de la gestión informal, característica de las empresas familiares, y crear un ambiente de trabajo más profesionalizado, ordenado y orientado a la productividad.

En la Finca Los 4 Hermanos, la informalidad en la estructura organizativa ha dificultado la gestión del talento humano. La falta de claridad en la asignación de roles y responsabilidades ha generado confusiones, duplicidad de esfuerzos y, en ocasiones, conflictos entre los trabajadores. La comunicación, al ser informal, no ha sido lo suficientemente efectiva para asegurar que la información relevante llegue a todos los miembros del equipo, impactando negativamente en la coordinación y eficiencia de las tareas.

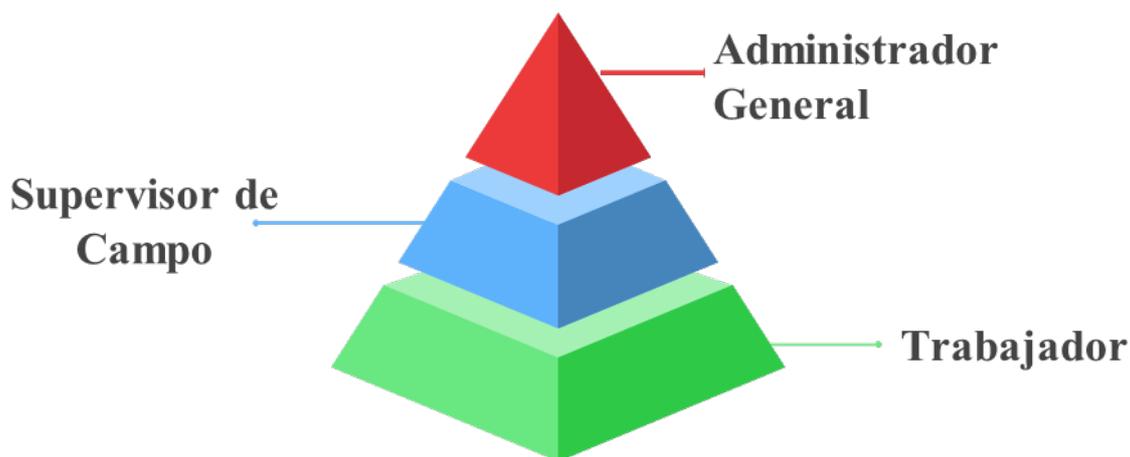
La optimización del Sistema de Trabajo es esencial para sentar las bases de una gestión de recursos humanos que contribuya a la eficiencia operativa de la finca. Un equipo de trabajo que tenga claridad en sus roles, responsabilidades y procesos de trabajo, y que cuente con canales de comunicación formales, será más eficiente, productivo y estará mejor preparado para afrontar los desafíos.

### **Acciones para la Optimización del Sistema de Trabajo:**

#### **ACTIVIDAD 1: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Una de las acciones fundamentales para optimizar el Sistema de Trabajo en la Finca Los 4 Hermanos es la elaboración de descripciones detalladas de los puestos de trabajo, tanto para los permanentes como para los eventuales.

La Finca consta de tres roles clave: Administrador General, Supervisor de Área de Campo y Empleado de Campo (Figura 4). Cada uno de estos roles desempeña funciones específicas y vitales para el funcionamiento integral de la finca. A continuación, se presenta la ejemplificación para el perfil del Administrador General. Los demás perfiles de cargo desarrollados se exponen en los Anexos.



**Figura 4.** Estructura Organizativa Propuesta para la Finca Los 4 Hermanos  
Elaboración propia

**Tabla 5.** Ejemplo del perfil de cargo para el Administrador General

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación del puesto:</b>	Administrador General
<b>Nivel:</b>	Profesional
<b>Unidad Administrativa:</b>	Dirección General
<b>Rol:</b>	Dirección, supervisión de procesos y equipo de trabajo
<b>Supervisa a:</b>	Supervisores de Área de Campo
<b>Reporta a:</b>	Propietarios de la finca
<b>2. RESUMEN DEL PUESTO</b>	
El Administrador General es responsable de la gestión integral de la finca, abarcando aspectos administrativos, financieros, y operativos. Incluye la dirección de recursos humanos y la toma de decisiones estratégicas para garantizar la sostenibilidad y rentabilidad de la finca.	
<b>3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
1. Planificar y supervisar todas las actividades de la finca, tanto operativas como administrativas. 2. Gestionar la contratación, capacitación y evaluación del personal. 3. Desarrollar y ejecutar estrategias de crecimiento y mejora continua. 4. Coordinar con los supervisores de área para asegurar el cumplimiento de los objetivos de producción y calidad. 5. Controlar y gestionar el presupuesto y los recursos financieros. 6. Representar a la finca en negociaciones y relaciones con proveedores, clientes y autoridades. 7. Asegurar el cumplimiento de normativas legales y reglamentarias. 8. Implementar políticas de seguridad y salud ocupacional. 9. Monitorear y ajustar estrategias operativas según sea necesario. 10. Informar a los propietarios sobre el estado de la finca.	
<b>4. PERFIL REQUERIDO</b>	
<b>4.1. FORMACIÓN</b>	Título universitario en Administración de Empresas, Agronomía o campos relacionados.
<b>4.2. EXPERIENCIA PROFESIONAL</b>	

Acreditar al menos 3 años de experiencia en gestión administrativa o agrícola.	
<b>4.3. CONOCIMIENTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de recursos humanos</li> <li>• Administración financiera</li> <li>• Normativas agrícolas y de seguridad</li> </ul>	
<b>4.4. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	
<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Toma de decisiones	Alto
Planificación estratégica	Alto
Gestión financiera	Alto
<b>4.5. COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>	
<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Liderazgo	Alto
Comunicación efectiva	Alto
Resolución de problemas	Alto

Elaboración propia

## ACTIVIDAD 2: COMUNICACIÓN INTERNA FORMALIZADA

La comunicación interna es esencial para el buen funcionamiento de cualquier organización. En la Finca Los 4 Hermanos, la implementación de un sistema de comunicación interna formalizado es fundamental para superar las limitaciones de la comunicación informal y asegurar que la información relevante fluya de forma transparente y efectiva.

### Acciones para Formalizar la Comunicación:

- **Definir Canales de Comunicación:** Establecer canales formales de comunicación tanto ascendente (de los trabajadores hacia la administración) como descendente (de la administración hacia los trabajadores). Utilizar medios como las reuniones presenciales, correos electrónicos, mensajes de texto, tableros de anuncios, o grupos de chat, como WhatsApp.
- **Implementar un Cronograma de Reuniones:** Definir la frecuencia y el objetivo de las reuniones con los trabajadores, ya sea individualmente o en grupo. Las reuniones pueden ser semanales o quincenales, y su objetivo debe ser informar sobre el estado de la finca, discutir los avances en los objetivos de producción, planificar actividades, resolver problemas y escuchar las sugerencias de los trabajadores.
- **Establecer Protocolos de Comunicación:** Definir protocolos claros para la comunicación de información importante, como cambios en los procesos, nuevas normas, emergencias o eventos relevantes para la finca.

## Herramientas de Comunicación Interna:

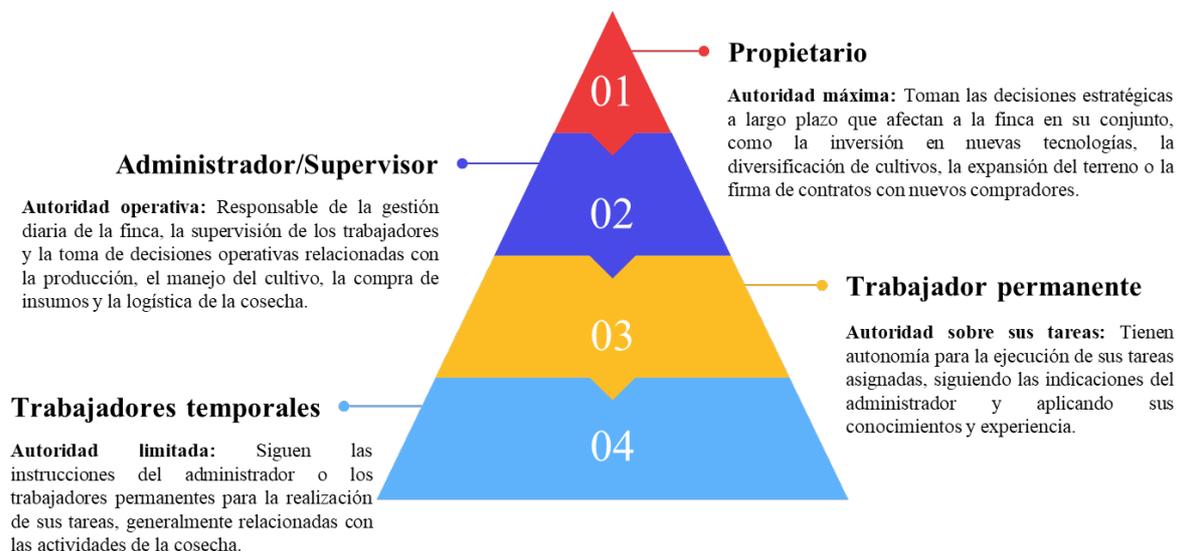
- **Grupo de WhatsApp:** Una herramienta eficaz para la comunicación instantánea, que permite enviar mensajes, fotos, videos y documentos a todos los miembros del grupo.
- **Tablón de anuncios:** Puede ser físico o digital, y se utiliza para comunicar información relevante, avisos, noticias del sector, y reconocimientos al personal.

## ACTIVIDAD 3: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES TRANSPARENTE

En una finca familiar como Los 4 Hermanos, es común que la toma de decisiones se realice de forma centralizada, sin la participación de los trabajadores. Sin embargo, la implementación de un proceso de toma de decisiones transparente, que involucre a los empleados en las decisiones que les afectan, es fundamental para mejorar la gestión del talento humano, incrementar la eficiencia y fomentar un clima laboral positivo.

### Acciones para un Proceso Transparente:

- **Niveles de Autoridad:** Dado que la Finca Los 4 Hermanos es una empresa familiar de tamaño pequeño, la estructura organizacional y la definición de niveles de autoridad son relativamente sencillas.



**Figura 5.** Niveles de autoridad Finca 4 Hermanos

Elaboración propia

- **Establecimiento de Procedimientos de Consulta:** Para fomentar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la Finca Los 4 Hermanos necesita

implementar mecanismos de consulta que les permitan expresar su opinión y aportar sus ideas.

**Procedimientos:**

- **Reuniones periódicas:** Establecer un cronograma de reuniones con los trabajadores permanentes (semanales o quincenales) para discutir temas relevantes para la finca, como el plan de trabajo, los avances en la producción, los problemas detectados, las ideas de mejora o las propuestas para la gestión de personal.
- **Consulta individual:** El administrador debe tener una comunicación constante y directa con los trabajadores permanentes, escuchando sus inquietudes, resolviendo dudas y solicitando su opinión antes de tomar decisiones que les afecten directamente. Durante las épocas de cosecha, esta dinámica debe replicarse, en la medida de lo posible, con los trabajadores temporales, asegurándose de que sus voces también sean escuchadas.
- **Buzón de sugerencias:** Implementar un buzón físico o digital donde los trabajadores puedan depositar sus sugerencias, ideas o inquietudes de forma anónima o con su nombre, si así lo prefieren
- **Comunicar las Decisiones de Forma Transparente:** Informar a los trabajadores sobre las decisiones tomadas, explicando las razones que las sustentan.

**4.3.1.2. PASO 2: SISTEMA DE RECOMPENSAS**

El segundo componente esencial del modelo de gestión de recursos humanos para la Finca Los 4 Hermanos se centra en el Sistema de Recompensas. El objetivo principal es establecer un sistema justo, equitativo y competitivo que reconozca el valor del talento humano y motive a los trabajadores a alcanzar la excelencia, contribuyendo al éxito y sostenibilidad de la finca.

En la actualidad, el sistema de recompensas en la finca se basa en acuerdos informales, sin un análisis de mercado ni la implementación de incentivos por desempeño. Esta informalidad ha limitado la capacidad de la finca para atraer y retener a los mejores trabajadores, generando una alta rotación de personal temporal y afectando la motivación y el compromiso de los trabajadores permanentes.

Un sistema de recompensas efectivo debe integrar no solo un salario justo, sino también beneficios adicionales e incentivos que mejoren la calidad de vida de los trabajadores y los impulsen a alcanzar su máximo potencial.

**ACTIVIDAD 1: ESTUDIO DE MERCADO SALARIAL**

Para establecer un sistema salarial justo y competitivo en la Finca Los 4 Hermanos, es fundamental realizar un análisis de la escala de salarios mínimos sectoriales para el año 2024, definida por el Ministerio de Trabajo del Ecuador, en conjunto con las actividades que desempeñan los trabajadores de la finca.

La Tabla 6 presenta un extracto de la escala de salarios mínimos sectoriales para el año 2024 para las actividades relacionadas con las plantaciones de cacao:

**Tabla 6.** Escala de Salarios Mínimos Sectoriales 2024 - Plantaciones de Cacao.

RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA:		3.- PLANTACIONES DE CACAO, INCLUYE ESCOGIDA DE CACAO DESTINADO PARA LA EXPORTACIÓN		
CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2024
TRabajador del agro: Tumba de cacao, untada de cacao, desvenada o sacada del cacao, secada en el tendal, socola, deschupada, siembra y resiembra, fumigador, cosechador, rosador de manga, podador, nivelador de estaquilla para siembra y tendalero	E2		0101011310029	461,62

Fuente: Sueldo básico sectorial del año 2024, Ministerio de Trabajo

Con base en la información de la Tabla 6, se puede establecer la siguiente escala salarial para los trabajadores de la Finca Los 4 Hermanos:

**Tabla 7.** Escala Salarial Propuesta para la Finca Los 4 Hermanos.

PUESTO	SALARIO MENSUAL
Trabajador Agrícola Permanente	\$461,62
Trabajador Agrícola Temporal (por jornada)	\$20.98

Elaboración propia

#### **Justificación de la Escala Salarial:**

- **Cumplimiento de la normativa:** La escala salarial propuesta cumple con el salario mínimo sectorial para el año 2024 establecido por el Ministerio de Trabajo del Ecuador.
- **Equidad:** Se garantiza un salario justo para todos los trabajadores, independientemente de si son permanentes o temporales.
- **Competitividad:** Los salarios propuestos están en línea con los salarios ofrecidos por otras fincas del sector, lo que permitirá a la Finca Los 4 Hermanos atraer y retener a trabajadores cualificados.
- **Flexibilidad:** El salario para los trabajadores temporales se define por jornada, lo que permite ajustar el costo de la mano de obra en función de las necesidades de la finca.

#### **ACTIVIDAD 2: BENEFICIOS ADICIONALES**

Para complementar la escala salarial y crear un Sistema de Recompensas que promueva la satisfacción y el compromiso a largo plazo de los trabajadores, se propone la implementación de un paquete de beneficios adicionales, especialmente para los permanentes.

**Tabla 8.** Propuesta de Beneficios Adicionales para Trabajadores Permanentes.

BENEFICIO	DESCRIPCIÓN
Afiliación al Seguro Social (IESS)	Cumplimiento del requisito legal de afiliar a los trabajadores permanentes al IESS, garantizándoles acceso a salud, pensión y otros beneficios de ley.
Fondo de Ahorro	Plan de ahorro conjunto entre la finca y el trabajador, con aportes mensuales por ambas partes.
Transporte	Si los trabajadores viven lejos de la finca, se podría coordinar el transporte compartido con un vehículo de la finca o con un conductor local, cubriendo la finca los gastos de combustible.

Día Libre por Cumpleaños	Un día libre remunerado para que el trabajador celebre su cumpleaños.
Reconocimiento al Trabajador del Año	Al finalizar cada año, se elige al "Trabajador del Año" por su desempeño excepcional. Se le entrega un diploma y un bono de \$50.

Elaboración propia

### Justificación de los Beneficios Adicionales:

- **Bienestar Integral:** Los beneficios propuestos contribuyen al bienestar físico, emocional y financiero de los trabajadores y sus familias.
- **Motivación y Compromiso:** Un paquete de beneficios atractivo genera un mayor sentido de pertenencia e incrementa el compromiso de los trabajadores con la finca.
- **Reducción de la Rotación de Personal:** Los beneficios adicionales ayudan a retener a los trabajadores a largo plazo, disminuyendo la rotación de personal.
- **Cultura de Valoración:** La implementación de estos beneficios refleja el compromiso de la finca con el bienestar de sus empleados.

### ACTIVIDAD 3: SISTEMA DE INCENTIVOS POR DESEMPEÑO

El Sistema de Incentivos por Desempeño tiene como objetivo motivar a los trabajadores, mejorar la productividad e incentivar la innovación y la mejora continua en la Finca Los 4 Hermanos.

**Tabla 9.** Propuesta de Sistema de Incentivos por Desempeño.

OBJETIVO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	INCENTIVOS
Mantener la calidad del cacao durante el próximo año	- Cero incidencias de cacao de baja calidad entregado a los intermediarios. - Recibir retroalimentación positiva de los intermediarios sobre la calidad del cacao.	- Bono de \$50 por cada 6 meses sin incidencias de calidad.
Reducir el desperdicio de agua durante el próximo año	- Implementar prácticas de riego eficiente. - Observación visual de las áreas de cultivo para evitar exceso de riego.	- Canasta de alimentos mensual valorada en \$30 para el trabajador que mejor aplique las prácticas de riego eficiente.
Mejorar el trabajo en equipo durante la próxima cosecha	- Evaluación por parte del administrador sobre la colaboración entre los trabajadores. - Ausencia de conflictos reportados entre los trabajadores.	- Un día libre adicional al equipo de trabajo si se cumple con los criterios de evaluación.

Elaboración Propia

### **Beneficios del Sistema de Incentivos:**

- **Calidad Constante:** Al premiar a los trabajadores por mantener la calidad del cacao, se fomenta una cultura de atención a los detalles y un compromiso con la entrega de un producto de excelencia. Esto mejora la reputación de la Finca Los 4 Hermanos y aumenta el valor del cacao en el mercado.
- **Uso Responsable del Agua:** Incentivar la implementación de prácticas de riego eficiente contribuye a la sostenibilidad ambiental de la finca al reducir el desperdicio de agua, un recurso vital en la producción.
- **Trabajo en Equipo Cohesionado:** Premiar la colaboración y la armonía durante las cosechas, periodos que requieren un gran esfuerzo del equipo, promueve la eficiencia, reduce conflictos y genera un ambiente de trabajo más positivo.
- **Motivación Intrínseca:** Los incentivos, más allá del valor monetario, representan un reconocimiento al esfuerzo, la dedicación y la capacidad de innovación de los trabajadores, lo que genera un mayor compromiso y un sentido de pertenencia.
- **Productividad y Eficiencia:** Al vincular los incentivos con el cumplimiento de metas y la mejora de procesos, se estimula a los trabajadores a ser más eficientes, productivos y a buscar soluciones innovadoras a los desafíos de la finca.

#### **4.3.1.3. PASO 3: FLUJO DE RECURSOS HUMANOS**

El tercer componente del Modelo de Gestión de Recursos Humanos para la Finca Los 4 Hermanos se enfoca en el Flujo de Recursos Humanos. Este componente busca implementar una visión estratégica para la atracción, el desarrollo y la retención del talento humano, asegurando que la finca cuente con un equipo de trabajo capacitado, motivado y alineado con los objetivos de la empresa.

La gestión eficiente del Flujo de Recursos Humanos es fundamental para la eficiencia operativa y la sostenibilidad de la finca, un proceso de selección adecuado permite encontrar a los candidatos con el perfil ideal para cada puesto, la capacitación continua asegura que los trabajadores estén actualizados y preparados para afrontar nuevos retos, y un plan de carrera claro ofrece a los trabajadores permanentes la oportunidad de crecer profesionalmente, fortaleciendo su compromiso con la finca.

### **Acciones para Gestionar el Flujo de Recursos Humanos:**

## ACTIVIDAD 1: PROCESO DE SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS

Un proceso de selección efectivo debe ir más allá de la simple revisión de hojas de vida. La Finca Los 4 Hermanos necesita implementar un proceso de selección basado en competencias, que se centre en identificar a los candidatos que poseen las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar cada rol de forma exitosa.

**Tabla 10.** Etapas del Proceso de Selección por Competencias.

ETAPA	DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTAS
1. Definición del Perfil del Puesto	Identificar las competencias técnicas (conocimientos específicos del cultivo, manejo de herramientas) y blandas (trabajo en equipo, comunicación, responsabilidad) requeridas para el puesto.	Descripción detallada del puesto de trabajo.
2. Reclutamiento:	Atraer candidatos potenciales utilizando métodos que se ajusten al perfil del puesto.	Publicación de ofertas de empleo en la red local, aprovechando el conocimiento de los trabajadores actuales, las asociaciones de agricultores, o los líderes comunitarios para encontrar candidatos idóneos.
3. Selección:	Evaluar a los candidatos mediante herramientas que permitan identificar a los que mejor se ajustan al perfil del puesto.	<b>Entrevista por Competencias:</b> Realizar preguntas específicas que permitan a los candidatos demostrar su experiencia y habilidades, utilizando ejemplos concretos de su desempeño en situaciones laborales previas. <b>Pruebas Prácticas:</b> Implementar pruebas de campo que simulen situaciones laborales reales y permitan a los candidatos demostrar sus habilidades prácticas, como podar un árbol, aplicar fertilizantes o manejar una herramienta específica.

4. Contratación:	Formalizar la relación laboral con el candidato seleccionado, estableciendo las condiciones de trabajo y firmando un contrato.	Contrato laboral que especifique el salario, beneficios, horario, y responsabilidades del puesto.
------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------

Elaboración propia

## ACTIVIDAD 2: PLAN DE CAPACITACIÓN CONTINUA

La capacitación continua es esencial para mantener a los trabajadores de la Finca Los 4 Hermanos actualizados en las últimas técnicas del sector cacaotero, desarrollar sus habilidades y promover un crecimiento profesional que contribuya a la eficiencia operativa de la finca.

### Diseño del Plan de Capacitación:

- **Identificación de Necesidades:** Evaluar las habilidades actuales de los trabajadores y determinar las áreas donde necesitan capacitación. Se puede utilizar la observación del desempeño, entrevistas individuales, y la retroalimentación de los mismos trabajadores.
- **Selección de Temas:** Definir los temas de capacitación que sean más relevantes para el trabajo en la finca y para las necesidades del sector.
- **Metodologías de Capacitación:** Utilizar diferentes metodologías para hacer la capacitación más dinámica y efectiva:
- **Talleres Prácticos:** En la finca o en campos demostrativos.
- **Charlas Informativas:** Con expertos del sector locales del sector cacaotero.

**Tabla 11.** Plan de Capacitación Continua.

TEMA	PÚBLICO OBJETIVO	METODOLOGÍA	FRECUENCIA
Técnicas de Manejo del Cultivo: Poda, Fertilización, Control de Plagas y Enfermedades.	Trabajadores permanentes y temporales	Talleres prácticos en la finca	Bianual
Técnicas de Cosecha y Post-Cosecha del Cacao	Trabajadores permanentes y temporales	Talleres prácticos en la finca	Bianual (antes de cada cosecha)

Uso y Mantenimiento de Equipos Agrícolas: Motosierras, Bombas de Fumigación, Secadoras.	Trabajadores permanentes	Talleres prácticos en la finca	Anual
Seguridad Laboral en la Finca	Trabajadores permanentes y temporales	Charla informativa con experto en seguridad laboral	Anual
Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo	Trabajadores permanentes y temporales	Taller vivencial	Anual
Actualización sobre el Mercado del Cacao	Trabajadores permanentes	Charla informativa con experto locales	Anual

Elaboración propia

### **Instituciones de Apoyo a la Capacitación:**

- **Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG):** Ofrece programas de capacitación para agricultores.
- **Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP):** Desarrolla investigación y ofrece capacitación en temas agrícolas.
- **Asociaciones de Productores de Cacao:** Organizan talleres y cursos para sus miembros.

### **Beneficios del Plan de Capacitación:**

- **Mejora de las Habilidades y el Desempeño:** Los trabajadores desarrollan habilidades, conocimientos y actitudes que les permiten mejorar su desempeño.
- **Mayor Productividad:** La capacitación continua contribuye al aumento de la productividad de la finca, mejorando la calidad del cacao y optimizando el uso de los recursos.
- **Motivación y Retención de Talento:** Los trabajadores, al tener la oportunidad de aprender y crecer profesionalmente, se sienten más motivados y comprometidos con la finca.

### **ACTIVIDAD 3: PLAN DE CARRERA Y OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO**

En el contexto de la Finca Los 4 Hermanos, un plan de carrera con ascensos jerárquicos como se concibe en empresas de mayor tamaño no es viable ni responde a su realidad. Sin embargo, esto no significa que la finca no deba ofrecer a sus trabajadores, especialmente a los

permanentes, oportunidades para desarrollarse profesionalmente, adquirir nuevas responsabilidades y sentir que su experiencia y conocimiento son valorados.

El Modelo de Beer, con su enfoque centrado en las personas, nos guía para crear un sistema que motive a los trabajadores, promueva su crecimiento y los impulse a contribuir al éxito de la finca a largo plazo, adaptando las estrategias al contexto específico.

En lugar de un plan de carrera formalizado, se propone la creación de un sistema que ofrezca Oportunidades de Crecimiento basadas en:

**Tabla 12.** Oportunidades de Crecimiento para los Trabajadores en la Finca Los 4 Hermanos.

<b>OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>BENEFICIOS PARA EL TRABAJADOR</b>
Encargo de Tareas Especiales	Asignación de tareas con mayor responsabilidad a trabajadores permanentes que demuestren habilidades destacadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de nuevas habilidades.</li> <li>- Mayor experiencia en roles de mayor responsabilidad.</li> <li>- Reconocimiento de sus habilidades y buen desempeño.</li> </ul>
Participación en la Toma de Decisiones	Inclusión de los trabajadores permanentes en la toma de decisiones relacionadas con la producción, el manejo del cultivo, o la compra de insumos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentido de pertenencia e importancia dentro de la finca.</li> <li>- Oportunidad de compartir sus ideas y conocimientos.</li> <li>- Mayor satisfacción laboral.</li> </ul>
Capacitación para la Diversificación	Ofrecer oportunidades de capacitación en nuevas áreas si la finca decide diversificar su producción con otros cultivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de nuevas habilidades.</li> <li>- Mayor versatilidad como trabajador agrícola.</li> <li>- Fortalecimiento de la seguridad laboral.</li> </ul>

Elaboración propia

#### **4.3.1.4. PASO 4. INFLUENCIA DE LOS EMPLEADOS**

El cuarto componente del Modelo de Gestión de Recursos Humanos para la Finca Los 4 Hermanos se centra en la Influencia de los Empleados, buscando promover un ambiente de

trabajo que fomente el diálogo, la participación y la confianza mutua. En este componente, la meta principal es empoderar a los trabajadores, reconociéndolos como actores claves en el éxito de la finca, cuyas ideas, opiniones y experiencias son valiosas para la mejora continua de los procesos.

En la Finca Los 4 Hermanos, la toma de decisiones ha sido tradicionalmente centralizada, con poca participación de los trabajadores. La comunicación, aunque generalmente cordial, carece de mecanismos formales para canalizar la retroalimentación y las ideas de los empleados. La falta de un sistema de evaluación del desempeño ha limitado la oportunidad para reconocer el trabajo bien hecho, identificar áreas de mejora y ofrecer a los trabajadores una guía para su desarrollo profesional.

Construir una cultura de diálogo y participación en la Finca Los 4 Hermanos es crucial para crear un ambiente laboral más positivo, motivador y orientado al logro de objetivos comunes. Un equipo de trabajo que se sienta escuchado, valorado e integrado en la toma de decisiones será más comprometido, productivo y proactivo en la búsqueda de soluciones para mejorar la eficiencia y la sostenibilidad de la finca.

### **Acciones para Fortalecer la Influencia de los Empleados:**

#### **ACTIVIDAD 1: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño no debe ser vista como un simple ejercicio de control, sino como una oportunidad para el crecimiento y desarrollo de los trabajadores. En el contexto de la Finca Los 4 Hermanos, se propone un sistema de evaluación sencillo, práctico y orientado a la mejora.

Evaluación del Desempeño en Dos Etapas:

- **Etapas 1: Retroalimentación Informal Continua**
  - **Objetivo:** Mantener un diálogo constante entre el administrador y los trabajadores permanentes sobre su desempeño, reconociendo sus logros, identificando áreas de mejora y resolviendo problemas.
  - **Herramientas:**
    - **Conversaciones Informales:** El administrador debe mantener una comunicación diaria con los trabajadores, brindando retroalimentación sobre las tareas realizadas, ofreciendo consejos para mejorar la eficiencia y resolviendo dudas.

- **Reuniones Periódicas:** Establecer un cronograma de reuniones (semanales o quincenales) con los trabajadores para discutir temas de interés para la finca, revisar los avances en las metas, y ofrecer un espacio para que los trabajadores compartan sus ideas y sugerencias.
- **Etapa 2: Evaluación Formal Anual**
  - **Objetivo:** Realizar una evaluación más estructurada del desempeño al final de cada año para tener una visión global del trabajo realizado, identificar las fortalezas y debilidades de cada trabajador, y elaborar un plan de desarrollo individual.
  - **Herramientas:**
    - **Formulario de Evaluación:** Diseñar un formulario sencillo con preguntas claras sobre las diferentes áreas de trabajo (calidad del trabajo, puntualidad, iniciativa, trabajo en equipo, etc.).
    - **Entrevista de Evaluación:** Realizar una entrevista individual con cada trabajador permanente para discutir los resultados del formulario, establecer objetivos de mejora, y diseñar un plan de desarrollo personalizado.

**Tabla 13.** Ejemplo de Formato de Evaluación del Desempeño.

CRITERIO DE EVALUACIÓN	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	NECESITA MEJORAR	OBSERVACIONES
Calidad del trabajo realizado					
Puntualidad y Asistencia					
Iniciativa y Proactividad					
Trabajo en Equipo					

Elaboración propia

## ACTIVIDAD 2: ESPACIOS DE DIÁLOGO Y RETROALIMENTACIÓN

Para que los trabajadores puedan expresar sus ideas, opiniones, y preocupaciones, la Finca Los 4 Hermanos necesita crear espacios de diálogo que promuevan una comunicación bidireccional.

### Herramientas para la Comunicación Abierta:

- **Reuniones Periódicas:** Utilizar las reuniones ya establecidas para fomentar el diálogo, asegurándose de que los trabajadores tengan la oportunidad de participar activamente.

- **Buzón de Sugerencias:** Implementar un buzón de sugerencias (puede ser físico o digital) donde los trabajadores puedan depositar sus ideas o preocupaciones de forma anónima o firmada, según su preferencia.
- **Encuestas de Clima Laboral:** Realizar encuestas periódicas para evaluar el clima laboral y detectar posibles problemas, sugerencias o inquietudes de los trabajadores.

### **ACTIVIDAD 3. FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO**

En la Finca Los 4 Hermanos, el trabajo en equipo es fundamental para alcanzar las metas de producción, especialmente durante las cosechas, donde se requiere la colaboración de todos para lograr una recolección eficiente del cacao.

#### **Acciones para Fomentar el Trabajo en Equipo:**

- **Asignación de Tareas en Equipo:** Organizar el trabajo de forma que los trabajadores permanentes y temporales colaboren en tareas comunes, fomentando la comunicación y el apoyo mutuo.
- **Celebración de Logros Grupales:** Reconocer y celebrar los logros alcanzados por el equipo de trabajo, ya sea el cumplimiento de las metas de producción o la implementación exitosa de una nueva práctica, a través de un pequeño compartir o un día libre para todos los trabajadores.
- **Actividades de Integración:** Organizar actividades fuera del trabajo que fortalezcan la cohesión del equipo, como un almuerzo campestre, una visita a una finca modelo, o una jornada deportiva.

#### **4.4. IMPACTO DEL MODELO DE GESTIÓN DE RRHH EN LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LA FINCA**

El modelo de gestión de recursos humanos (RRHH) diseñado para la Finca Los 4 Hermanos, basado en un enfoque centrado en las personas, aspira a impulsar la eficiencia operativa a través de un cambio cultural que promueva la participación, el desarrollo del talento y la creación de un ambiente laboral positivo.

#### **PROYECCIÓN DE LA EFICIENCIA**

Para visualizar los beneficios que se esperan alcanzar con la implementación del modelo, se ha establecido la siguiente tabla de indicadores con sus metas a futuro:

**Tabla 14.** Proyección de Indicador Clave de Eficiencia Operativa (a 1 año de la Implementación del Modelo).

Indicador	Situación Actual	Costos	Valor actual Ton	Meta a 1 Año	Valor Propuesto Ton	Ahorro	Eficiencia
Producción por Hectárea (kg/ha)	2.7 Ton	\$ 6200	\$2296.29	2.84 Ton (incremento del 5%)	2183.09	113,2	5%

Elaboración propia

La Tabla 14 proyecta la eficiencia del modelo de gestión de recursos humanos en la Finca Los 4 Hermanos mediante el análisis de la producción de cacao por hectárea, un indicador esencial en el sector agrícola. Actualmente, la finca produce 2.7 toneladas por hectárea con costos de \$6200, equivalente a un costo de \$2296.29 por tonelada. La proyección establece una meta de 2.84 toneladas por hectárea, un incremento del 5%, basado en las mejoras que se espera alcanzar con la aplicación del modelo. Se estima que este aumento de la producción reduciría el costo por tonelada a \$2183.09, generando un ahorro de \$113.20 por hectárea, la proyección presentada anticipa un incremento modesto pero significativo en la eficiencia operativa, traducido en un aumento del 5% en la producción por hectárea, demostrando el impacto positivo del modelo en la eficiencia productiva.

La creación de un ambiente de trabajo donde los trabajadores se sientan valorados, escuchados y motivados a crecer profesionalmente, se traducirá en un aumento de la productividad y la eficiencia en todas las áreas, por ejemplo:

- **Incremento en la Producción:** La implementación de un programa de capacitación sobre nuevas técnicas de cultivo, combinado con la motivación generada por un sistema de incentivos por producción, podría aumentar la producción de cacao por hectárea.

## 5. CONCLUSIONES

- Se realizó un análisis de los fundamentos teóricos de la gestión de recursos humanos, revisando modelos como el de Chiavenato, Martha Alles, Werther & Davis, Harper & Lynch, y Michael Beer. Se determinó que el modelo de Beer, con su enfoque centrado en las personas, se adapta de manera más adecuada a la realidad de la Finca Los 4 Hermanos. Se evidenció cómo la integración de la teoría de sistemas, la teoría de la contingencia y el enfoque de competencias puede contribuir a la optimización de la eficiencia operativa en el sector agrícola, a través de la motivación, la capacitación, la comunicación efectiva y la creación de un ambiente laboral positivo.
- La investigación se desarrolló bajo un marco metodológico mixto que combinó técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener una comprensión profunda de la situación de la Finca Los 4 Hermanos. Las entrevistas semiestructuradas permitieron explorar las percepciones y experiencias de los propietarios y trabajadores, revelando desafíos y oportunidades en la gestión del talento humano. La revisión documental de los registros financieros permitió cuantificar indicadores clave de eficiencia y comprender el contexto económico de la finca.
- Se diseñó un modelo de gestión de recursos humanos adaptado a las necesidades de la Finca Los 4 Hermanos, basado en el Modelo de Beer, el cual se estructura en cuatro componentes: Sistema de Trabajo, Sistema de Recompensas, Flujo de Recursos Humanos e Influencia de los Empleados. Este modelo busca fortalecer la estructura organizativa, la gestión del talento, la comunicación interna y la motivación de los trabajadores, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa de la finca.

## 6. RECOMENDACIONES

- Formalizar la estructura organizativa de la Finca Los 4 Hermanos, definiendo roles y responsabilidades de forma clara para los trabajadores, tanto permanentes como eventuales, a través de descripciones de puestos detalladas y accesibles.
- Implementar un sistema de comunicación interna formalizado que incluya reuniones periódicas con los trabajadores, un buzón de sugerencias y un mecanismo de comunicación instantánea, como un grupo de WhatsApp, para facilitar el flujo de información relevante.
- Establecer un programa de capacitación continua que abarque temas técnicos, como el manejo del cultivo y el uso de equipos, y habilidades blandas, como comunicación, trabajo en equipo y resolución de conflictos. Buscar el apoyo de instituciones públicas o privadas que ofrezcan programas de capacitación para el sector agrícola.
- Diseñar un sistema de recompensas que incluya un salario competitivo, beneficios adicionales que mejoren la calidad de vida de los trabajadores (seguro médico privado, fondo de ahorro, canasta familiar, transporte, etc.), y un sistema de incentivos vinculados al desempeño, la calidad del producto, la eficiencia y la innovación.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2016). Diccionario de competencias: La Trilogía-VOL 1 (Nueva Edición): Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias (Vol. 1). Ediciones Granica, 32-36.
- Alles, M. A. (2003). Diccionario de preguntas: gestión por competencias: cómo planificar la entrevista por competencias. Ediciones Granica SA., 32-35.
- Alles, M. A. (2007). Gestión por competencias: el diccionario. Ediciones Granica SA., 20-23.
- Anzola Morales, O. L. (2018). La gestión de recursos humanos y la construcción de subjetividades en las nuevas condiciones de la economía. Universitas Psychologica.
- Báez. (2015). Gestión de los recursos humanos. Santos, M.
- Balkin, D. B. (2016). Managing Human Resources. Pearson, 12.
- Barona, C. C. (2021). Panorámica histórica de la Seguridad Social en Ecuador. OBSERVATORIO DE FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO, (1), 3-15.
- Beer, M. &. (1987). Organizational change and development. Annual review of psychology, 23-26.
- Beer, M. V. (2005). Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process. Long Range Planning, 38(5), 445-465.
- Cabrales. (2018). Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos. Editorial UOC.
- Camas Hernández, J. J. (2022). Análisis de riesgo por falta de capacitación y equipo de protección personal en los recolectores de basura del H. Ayuntamiento de Reforma. Chiapas CTR, 9-12.
- Chiavenato. (2005). Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. Editora Manole., 50-58.
- Chiavenato, I. (2015). Administración de recursos humanos. Mcgraw-Hill, 12-18.
- Chusin-Cuzco, M. F.-L. (2023). Optimización de costos de producción, liquidez y solvencia en empresas bananeras: Estrategias clave. Mqinvestigar, 7(2), 1287-1303.
- Cogollo Milanés, Z. &. (2020). Condiciones laborales en enfermeras de Cartagena, Colombia. Avances en enfermería, 28(1), 32-33.

- Davis, K. &. (2022). Human resources and personnel management. McGraw Hill., 54-59.
- Enríquez-. (2022). La gestión estructural agroturística en la Finca Saquifranca, provincia de Pastaza, Ecuador. REVISTA DE INVESTIGACIÓN SIGMA, 5.
- García. (2019). Gestión de recursos humanos. IC editorial.
- García, E. K. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. Revista venezolana de gerencia: RVG, 26(94), 548-567.
- Garciglia. (2014). Deforestación. San Nicolás de Hidalgo: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Guzmán. (2016). Imensión interna de la responsabilidad social empresarial desde la óptica de la gestión de recursos humanos. Saber, 28(4).
- Gyepi-Garbrah, T. P. (2023). Using goal-setting theory and expectancy theory to understand career goal implementation in the hospitality industry. Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education, 32, 100425., 10-11.
- Harper, S. &. (2007). Harper and Lynch Respond. Public Health Reports, 122(4), 432.
- Herzberg, F. (2013). One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review, 17.
- Herzberg, F. (2019). One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review., 20.
- Hoyos-Estrada, S. (2021). Marketing, Gestión de la Calidad Total y Benchmarking: una revisión de la literatura. Revista científica anfibios, 4(2), 64-71.
- Huanca, W. V.-M. (2023). Satisfacción con los recursos laborales y la calidad de vida en trabajadores del rubro comercial de la ciudad de Juliaca. Revista de Investigación Valor Agregado, 10(1), 83-99.
- IBÁÑEZ. (2018). Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos. Ediciones Paraninfo, SA., 23.
- López. (2017). Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos. UF0345, 12.
- Marín. (2021). Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. Editorial Centro de Estudios Ramon Areces SA.
- Márquez Coronel, A. J. (2021). Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del Cantón Milagro. . Conrado, 17(80), 371-381.
- Márquez, G. (2001). Capacitación de la fuerza laboral en América Latina. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo., 5.

- Mayon, A. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. Revista Universidad y Sociedad.
- McGraw-Hill. (2019). Gestión de recursos humanos en el sector agrícola. Revista de Estudios Agrícolas, 54.
- Mejía, G. Y. (2015). Managing Human Resources. Pearson. 23.
- Mejía, G. Y. (2016). Managing Human Resources. Pearson. 32.
- Morlegan, V. (2021). La gestión moderna en recursos humanos. Eudeba.
- OMS, P. &. (2017). El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2017. Unicef Journal 2017, 82-84.
- Ortiz-Mallegas, S. &. (2021). Condiciones de organización del trabajo en convivencia escolar y cooperación profesional. Revista de estudios y experiencias en educación, 20(42), 183-198.
- Palomino, J. V. (2003). Una propuesta de cambio Institucional reconsiderando: El caso del INIAP Ecuador. Una propuesta de cambio Institucional reconsiderando: El caso del INIAP Ecuador., 11-12.
- Panduro, S. P. (2022). Gestión de recursos humanos en el sector público de América latina, 2017-2021: revisión sistemática. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 3965-4000.
- Panduro, S. P. (2022). Gestión de recursos humanos en el sector público de América latina, 2017-2021: revisión sistemática. . Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(2), 3965-4000.
- R. P. (2010). Implementación de políticas de prevención y control . Brasilia: Universidad de Brasilia.
- Rajadell Carreras, M. (2021). Lean Manufacturing: Herramientas para producir mejor. Ediciones Díaz de Santos., 41-42.
- Ramos García, A. V. (2017). Retención del talento humano estratégico en empresas mineras. 7.
- Robbins, S. P. (2012). Managing Human. Organizational Behavior, 24.
- Robbins, S. P. (2017). Organizational Behavior. Pearson, 09.
- Rodríguez, P. &. (2019). Gestión de recursos humanos en el sector agrícola. Revista de Estudios Agrícolas, 45-58.
- Sánchez. (2016). Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones. Ediciones Octaedro.

- Santos. (2015). Gestión de recursos humanos en la empresa, desempeño y sentido de compromiso. Revista brasileira de gestão de negócios.
- Taboola. (2 de Marzo de 2020). PRIMICIAS. Obtenido de PRIMICIAS: <https://www.primicias.ec/noticias/tecnologia/vastas-extensiones-amazonia-muertas-estudio/>
- Vélez, L. S. (2022). Recursos genéticos de cacao tipo Nacional en Ecuador: una revisión sistemática. Revista Ciencia y Tecnología, 15(2), 31-44.
- Vesga. (2020). La gestión de recursos humanos en contextos de individualización. Diversitas: Perspectivas en Psicología, 130.
- Vesga Rodríguez, J. J. (2020). La gestión de recursos humanos en contextos de individualización. Diversitas: Perspectivas en Psicología, 201-213.
- Vidaurre. (2021). Gestión de Recursos Humanos y la Productividad de los Trabajadores en la Empresa Ladrillera Maxx en Tacna. Iberoamerican Business Journal.
- Werther J, W. B. (1995). Administración de personal y recursos humanos. . In Administración de personal y recursos humanos (pp. 486-486)., 230-232.

## 8. ANEXOS

### ANEXO # 1

#### Entrevista Estructurada para Dueños y Personal Clave de la Finca Los Cuatro Hermanos

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Duración de la Entrevista:** \_\_\_\_\_

**Entrevistador:** \_\_\_\_\_

**Objetivo de la Entrevista:** Explorar las percepciones, necesidades y expectativas de los dueños y el personal clave respecto a la gestión de recursos humanos y su impacto en la eficiencia operativa de la Finca Los Cuatro Hermanos.

1. Desde su perspectiva, ¿cuáles son los principales problemas que la finca tiene con sus trabajadores?
2. ¿Cómo calificaría la forma en que se maneja actualmente al personal en la finca? ¿Qué cosas funcionan bien y qué cosas podrían mejorar?
3. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de las personas que trabajan en la finca?
4. ¿Qué espera usted de un plan para manejar mejor a los trabajadores? ¿Qué cosas son más importantes para usted?
5. ¿Qué tipo de capacitación o entrenamiento cree que necesitan los trabajadores para hacer mejor su trabajo?
6. ¿Cómo cree que se podría mejorar la comunicación entre los trabajadores y los encargados en la finca?
7. ¿Qué ideas tiene para que los trabajadores estén más contentos y se queden trabajando en la finca?
8. ¿Qué sugerencias tiene para que la finca funcione mejor, tomando en cuenta cómo se maneja al personal?
9. ¿Cree que sería bueno tener un proceso para evaluar el trabajo de cada persona en la finca? ¿Por qué?
10. Si cree que es buena idea evaluar el trabajo, ¿cómo le gustaría que se hiciera? Si no cree que sea necesario, no necesita responder esta pregunta.

### ENTREVISTA

### ANEXO # 2

### CARTA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Yo, \_\_\_\_\_ titular de la cédula de identidad N° \_\_\_\_\_  
Docente a tiempo completo, mediante la presente hago constatar que el instrumento utilizado para el desarrollo del Proyecto de titulación: **MODELO DE GESTIÓN DE RRHH PARA EL LOGRO DE LA EFICIENCIA OPERATIVA EN LA FINCA LOS 4 HERMANOS, ESMERALDAS, QUININDÉ**, elaborado por el estudiante de la Universidad de Otavalo:

Nombres y Apellidos	N° de Cédula
Luis Alfredo Quishpe Jiménez	1727726497

El estudiante antes mencionado se considera aspirante al título de Licenciado en Administración de Empresas; Una vez efectuada la revisión correspondiente expresamos que el Proyecto de Investigación reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

	<b>DEFICIENTE 20%</b>	<b>ACEPTABLE 40% al 60%</b>	<b>BUENO 61% al 80%</b>	<b>Muy Bueno 81% al 90%</b>	<b>EXCELENTE 91% al 100%</b>
Congruencia de ítems					
Aptitudes de contenido					
Redacción de los ítems					
Claridad y precisión					
Pertinencia					

\_\_\_\_\_  
Firma Docente Tiempo Completo

Nombre: \_\_\_\_\_

CI: \_\_\_\_\_

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### ANEXO # 3

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Denominación del puesto:	Supervisor de Área de Campo

<b>Nivel:</b>	Profesional
<b>Unidad Administrativa:</b>	Operaciones
<b>Rol:</b>	Supervisión y coordinación de actividades de campo
<b>Supervisa a:</b>	Empleados de Campo
<b>Reporta a:</b>	Administrador General
<b>2. RESUMEN DEL PUESTO</b>	
<p>El Supervisor de Área de Campo es responsable de coordinar y supervisar todas las actividades agrícolas en campo, asegurando la eficiencia y calidad en la producción. Este rol es vital para la ejecución de las operaciones diarias y la gestión del personal de campo.</p>	
<b>3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisar las operaciones diarias en el campo, asegurando el cumplimiento de las metas de producción.</li> <li>2. Coordinar y dirigir al personal de campo, asignando tareas y monitoreando su ejecución.</li> <li>3. Implementar y supervisar el cumplimiento de las prácticas agrícolas recomendadas y normas de seguridad.</li> <li>4. Mantener registros de actividades y reportar al Administrador General sobre el progreso y problemas detectados.</li> <li>5. Identificar oportunidades de mejora y optimización en los procesos agrícolas.</li> <li>6. Capacitar a los empleados de campo en el uso adecuado de herramientas y equipos.</li> <li>7. Supervisar el mantenimiento y cuidado de los equipos y maquinaria agrícola.</li> <li>8. Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad de los productos agrícolas.</li> <li>9. Colaborar con el equipo administrativo en la planificación y gestión de recursos.</li> <li>10. Facilitar la comunicación efectiva entre el personal de campo y la administración.</li> </ol>	
<b>4. PERFIL REQUERIDO</b>	
<b>4.1. FORMACIÓN</b>	
Título técnico o universitario en Agronomía, Ingeniería Agrícola o áreas relacionadas.	
<b>4.2. EXPERIENCIA PROFESIONAL</b>	
Acreditar al menos 3 años de experiencia en supervisión de operaciones agrícolas.	
<b>4.3. CONOCIMIENTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de cultivo</li> <li>• Gestión de equipos agrícolas</li> <li>• Normativas de seguridad en el campo</li> </ul>	
<b>4.4. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	
<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Supervisión operativa	Alto

Planificación y organización	Alto
Conocimiento técnico agrícola	Alto
<b>4.5. COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>	
<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Liderazgo	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Resolución de problemas	Alto

## SUPERVISOR DE ÁREA DE CAMPO

### ANEXO # 4

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación del puesto:</b>	Trabajador de Campo
<b>Nivel:</b>	Operativo
<b>Unidad Administrativa:</b>	Área de Operaciones
<b>Rol:</b>	Ejecución de tareas agrícolas asignadas
<b>Supervisa a:</b>	N/A
<b>Reporta a:</b>	Supervisor de Área de Campo
<b>2. RESUMEN DEL PUESTO</b>	
El Trabajador de Campo es responsable de realizar tareas agrícolas bajo la supervisión del Supervisor de Área de Campo. Esto incluye la operación de maquinaria, manejo de cultivos y mantenimiento del campo, asegurando que se cumplan los estándares de calidad y seguridad.	
<b>3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar actividades de siembra, cuidado y cosecha de cultivos según las instrucciones del supervisor.</li> <li>2. Operar maquinaria agrícola de manera segura y eficiente.</li> <li>3. Mantener el orden y la limpieza en el área de trabajo y el campo.</li> <li>4. Reportar cualquier problema o anomalía detectada en el campo al Supervisor de Área.</li> <li>5. Participar en sesiones de capacitación y seguir los procedimientos de trabajo establecidos.</li> <li>6. Colaborar con otros empleados para asegurar la eficiencia en las operaciones agrícolas.</li> <li>7. Asegurar el cumplimiento de las normas de seguridad en todas las actividades.</li> <li>8. Apoyar en el mantenimiento y reparación de herramientas y equipos agrícolas.</li> <li>9. Participar activamente en la implementación de prácticas agrícolas sostenibles.</li> <li>10. Contribuir al cumplimiento de los objetivos de producción y calidad de la finca.</li> </ol>	
<b>9. PERFIL REQUERIDO</b>	
<b>9.1. FORMACIÓN</b>	

Educación secundaria o formación técnica en agricultura (preferible).	
<b>9.2. EXPERIENCIA PROFESIONAL</b>	
Experiencia previa en actividades agrícolas o manejo de maquinaria (no imprescindible).	
<b>9.3. CONOCIMIENTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operación de maquinaria agrícola</li> <li>• Técnicas básicas de cultivo</li> <li>• Normas de seguridad agrícola</li> </ul>	
<b>9.4. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	
<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Habilidad manual	Alto
Conocimiento técnico básico	Alto
Capacidad de aprendizaje	Alto
<b>9.5. COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>	
<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Responsabilidad	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Proactividad	Alto

## TRABAJADOR DE CAMPO