

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

DISEÑO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA EMPRESA  
GUANACASTE GARDEN CENTER

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del  
Programa de Posgrado en Gerencia Agroempresarial para optar al grado y título de  
Maestría Profesional en Gerencia Agroempresarial

CINTHYA DE LOS ANGELES RODRIGUEZ BEJARANO

Recinto Santa Cruz, Costa Rica

2025

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Gerencia Agroempresarial de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Gerencia Agroempresarial

---

Dr. Víctor Rodríguez Lizano  
**Representante de la Decanatura  
Sistema de Estudios de Posgrado**

---

MEng. Orlando Armijo Montes  
**Director**

---

MSc. Nelson Ramírez Sanchez  
**Lector**

---

MGA. Enrique Montenegro  
**Lector**

---

MAE. Carlos Díaz Gutiérrez  
**Director**  
**Programa de Posgrado en Gerencia Agroempresarial**

---

Cinthy Rodríguez Bejarano  
**Sustentante**

## TABLA DE CONTENIDO

HOJA DE APROBACION .....	ii
TABLA DE CONTENIDO .....	iii
RESUMEN .....	iv
ABSTRACT.....	v
LISTA DE FIGURAS.....	vi
INTRODUCCION .....	1
ANTECEDENTES.....	1
PROBLEMA .....	4
JUSTIFICACION .....	5
MARCO CONCEPTUAL .....	7
OBJETIVOS .....	11
OBJETIVO GENERAL .....	11
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	11
METODOLOGIA .....	12
RESULTADOS .....	16
ETAPA 1. ANÁLISIS DE LAS PERCEPCIONES DEL PERSONAL SOBRE LA GOBERNANZA ORGANIZACIONAL.....	16
ETAPA 2. ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	23
ETAPA 3. DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS.....	28
CONCLUSIONES .....	32
BIBLIOGRAFIA .....	34
ANEXOS .....	41
ANEXO 1. MACHOTE DE ENTREVISTA .....	41
ANEXO 2. ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.....	42
ANEXO 3. MATRIZ RACI.....	63
ANEXO 4. DIAGRAMAS DE FLUJOS DE PROCEDIMIENTOS.....	64

## RESUMEN

Guanacaste Garden Center fue fundada en 1995 como una empresa con características de administración familiar. Actualmente existe un crecimiento renovado en el desarrollo inmobiliario de Guanacaste y es importante que la empresa pueda tener una estructura organizacional adecuada que le permita competir y aprovechar el potencial de crecimiento. Debido a esto se presenta el siguiente trabajo cuyo objetivo fue establecer los procesos administrativos y operativos adecuados a la realidad organizacional de la empresa Guanacaste Garden Center. En primer lugar, se identificaron las actuales funciones, responsabilidades e impresiones generales del personal sobre la gobernanza en la organización por medio de entrevistas. Los principales hallazgos de las entrevistas fueron una clara desconexión entre los niveles operativos y directivos, confusión en la división de responsabilidades y falta de liderazgo estratégico. Posteriormente, se determinó la estructura organizacional óptima con el detalle de las responsabilidades a cargo de cada puesto. Se creó un organigrama y el manual de puestos con funciones y responsabilidades definidas. Adicionalmente se desarrolló una matriz RACI que permite ampliar el detalle de las interacciones entre puestos para cada tarea. Finalmente, se desarrollaron los principales procesos administrativos y operativos que ocurren dentro de la organización por medio de diagramas de flujo tipo BPMN. La correcta implementación de las herramientas creadas debe ir acompañada de un proceso de capacitación e involucramiento de todos los niveles jerárquicos dentro de la organización.

## **ABSTRACT**

Guanacaste Garden Center was founded in 1995 as a family-run business. Currently, there is renewed growth in real estate development in Guanacaste, and it is important for the company to have an appropriate organizational structure that allows it to compete and capitalize on this growth potential. Therefore, this work aims to establish the administrative and operational processes best suited to the organizational reality of Guanacaste Garden Center. First, the current roles, responsibilities, and general impressions of the staff regarding governance within the organization were identified through interviews. The main findings from the interviews were a clear disconnect between operational and managerial levels, confusion regarding the division of responsibilities, and a lack of strategic leadership. Subsequently, the optimal organizational structure was determined, detailing the responsibilities of each position. An organizational chart and a job manual with defined functions and responsibilities were created. Additionally, a RACI matrix was developed to provide a more detailed view of the interactions between positions for each task. Finally, the main administrative and operational processes within the organization were developed using BPMN flowcharts. The correct implementation of the tools created must be accompanied by a training process and involvement of all hierarchical levels within the organization.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Organigrama actual de la empresa Guanacaste Garden Center .....	3
<b>Figura 2.</b> Notación utilizada en diagramas de procesos de la empresa Guanacaste Garden Center .....	15
<b>Figura 3.</b> Organigrama propuesto para la empresa Guanacaste Garden Center.. .....	25

## INTRODUCCION

### ANTECEDENTES

En los años setenta, Guanacaste representaba el 40 % de la producción ganadera de Costa Rica, impulsada por el desarrollo de la industria de la comida rápida en Estados Unidos (Calvo-Alvarado et al., 2009). Como consecuencia, el paisaje guanacasteco se vio afectado por la tala de bosques para el pastoreo, aumentando las tasas de deforestación. Sin embargo, para la década de 1980, las fuerzas del mercado internacional hicieron que el precio de la carne se desplomara y Costa Rica se enfrentó a presión exterior por sus elevadas tasas de deforestación. A partir de entonces, el gobierno de Costa Rica realizó esfuerzos importantes para revertir las tasas de deforestación e impulsar el turismo sostenible como motor de la economía (Goodman y Soto, 2022). Con este objetivo se inauguró en 1975 el aeropuerto de Liberia, el cual empezó a operar como aeropuerto internacional en 1995 (De la Cruz, 2021). La transformación impulsada por políticas gubernamentales e instituciones como la Cámara de Turismo (CANATUR) y el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), ha llevado en las últimas décadas a pasar de ser una economía basada en la ganadería y agricultura a una economía diversificada que depende en gran medida del turismo internacional, principalmente de Estados Unidos, Canadá y Europa (Goodman y Soto, 2022).

El auge de Costa Rica y de Guanacaste como destino turístico internacional, provocó a su vez un crecimiento exponencial en el sector inmobiliario el cual era sólido a principios del siglo XXI. La afluencia masiva de inversiones extranjeras directas provocó que el crecimiento en volumen y en precios de los bienes inmuebles en Costa Rica llegara a ser uno de los más altos del mundo, especialmente entre 2002 y 2007 (Barrantes-Reynolds, 2013). El porcentaje de tierras destinadas a asentamientos humanos aumentaron del 8 al 17% en la provincia, mientras que las destinadas a los pastos disminuyeron del 38% al 21% (Goodman y Soto, 2022).

En medio de este auge de Guanacaste como destino turístico, nació la empresa Guanacaste Garden Center, la cual se constituyó en el año 1995 e inició sus operaciones en el distrito de Filadelfia, Guanacaste. Fue fundada por Oscar Fernández, actual director general en conjunto con su esposa Patricia Montero; actual directora de mercadeo y

ventas, originalmente con el enfoque principal en la siembra de caña de azúcar, arroz y plantaciones de melón y el desarrollo de un vivero con plantas autóctonas y exóticas.

Al comenzar la zona de Guanacaste su expansión turística se decidió disminuir el negocio de los monocultivos para empezar a ofrecer servicios a los hoteles rurales y proyectos independientes en la zona en dos áreas diferentes del paisajismo: construcción y mantenimiento de jardinería para los nuevos proyectos. Como parte de la creciente expansión y alta demanda de servicios a finales del año 2007 la compañía firmó una alianza estratégica con Enjoy Group, una empresa de la industria del turismo y hotelería en Costa Rica. El objetivo principal de esta nueva asociación fue expandir la empresa con el fin de proporcionar un servicio de alta calidad, equipo y tecnología de punta a todos los nuevos desarrollos en el área, incluyendo aquellos pertenecientes al grupo Enjoy (O. Fernández Obando, comunicación personal, 16 de febrero de 2023).

La crisis inmobiliaria del 2008 y la recesión por la pandemia de COVID-19 en 2020, han provocado dos debacles históricas importantes en el desarrollo turístico y residencial de la zona de Guanacaste (Pérez, 2021). A pesar de ello, la empresa Guanacaste Garden Center ha conseguido mantenerse posicionada en el mercado gracias a su resiliencia y su gran cantidad de activos intangibles. Sin embargo, aunque la empresa ha logrado mantenerse a flote, los procesos y consecuencias de ambas crisis han provocado que se haya mantenido como una empresa de manejo familiar y no se haya logrado expandir significativamente.

Hoy en día, Guanacaste Garden Center es una de las principales empresas de jardinería en la región de Guanacaste. Se cuenta con casi 30 contratos de mantenimiento de jardinería sobre una base mensual y experiencia en más de 18 proyectos de construcción. La planilla fija se encuentra actualmente compuesta por 42 trabajadores y puede crecer hasta 10 trabajadores temporales más cuando se realizan proyectos de construcción de jardinería. La oficina principal se encuentra en Filadelfia, Guanacaste. En la Figura 1 se puede observar el organigrama teórico actual de la empresa. Este organigrama fue propuesto al momento de la fundación de la empresa, pero no refleja la realidad ni los puestos que actualmente se desempeñan (O. Fernández Obando, comunicación personal, 16 de febrero de 2023).



**Figura 1.** Organigrama actual de la empresa Guanacaste Garden Center (O. Fernández Obando, comunicación personal, 16 de febrero de 2023).

A continuación, se detallan la misión y visión propuestas para la empresa desde su fundación:

- **Misión**

Somos una empresa que dedica su esfuerzo a servir adecuadamente a sus clientes, la actividad de alto nivel de calidad la realizamos integrando la naturaleza y el desarrollo económico de clientes, proveedores y colaboradores.

- **Visión**

Ser la empresa líder en diseño, construcción y Mantenimiento de jardines con proyección de crecimiento nacional e internacional con el objetivo de integrar procesos limpios en pro del medio ambiente.

## PROBLEMA

Desde la creación de la empresa, el modelo que se ha mantenido es el de una empresa familiar guiada por sus fundadores y dueños, el matrimonio Fernández Montero, originarios de Guanacaste. El trato directo con los dueños, además de los años de experiencia en el sector, ha sido una ventaja frente a los clientes que le ha brindado credibilidad a la empresa y resiliencia para enfrentarse a las dos crisis que han afectado la economía.

Como se mencionó anteriormente, la empresa cuenta actualmente con una gran cantidad de contratos de mantenimiento mensuales y una planilla de hasta 40 colaboradores, además del crecimiento renovado que está teniendo el mercado inmobiliario en la provincia que le da a la empresa un gran potencial de crecimiento. Bajo este panorama, mantener una estructura de empresa familiar se ha vuelto inmanejable y se ha perdido orden en la forma de trabajar, al no existir claridad en la división de tareas y responsabilidades, lo que provoca poco seguimiento en los procesos y fallas operativas constantes.

Dar el paso de ser una microempresa manejada a nivel familiar para convertirse en una empresa con una mayor estructura organizativa implica una gran cantidad de retos. Las empresas familiares constituyen entre 80% y 90% de las compañías de todo el mundo; sin embargo, la mayoría de las empresas de este tipo no sobreviven a la II y III generación (Flores, 2019). Según Padulla (2019), las relaciones familiares involucran amor, aceptación y desarrollo, mientras que las relaciones de negocios implican razón, valor económico y productividad, y pueden existir fricciones o conflictos entre esos dos mundos.

Existen dos errores recurrentes que pueden ser letales para las empresas familiares y comúnmente las llevan al fracaso. El primer error es confiar en que los problemas propios del negocio se resolverán únicamente por los sentimientos sólidos entre los familiares y el segundo error consiste en no considerar que la empresa familiar es un negocio como cualquier otro. Algunos retos importantes que enfrentan este tipo de negocios son las disputas y rivalidades, las expectativas frustradas, la complejidad de los negocios y la necesidad de equilibrar empresa y familia. Para que estas empresas logren surgir sobre esos retos en un contexto de imprescindible transformación digital, requiere de ayuda

profesional especializada. Es necesario alcanzar un modelo de organización en el que se establezca el propósito del negocio y las tareas específicas de cada colaborador (Padulla, 2019).

Según Flores (2019), para que las empresas familiares puedan dar el paso a convertirse en empresas grandes profesionalizadas, es importante seguir una serie de lineamientos básicos. En primer lugar, se debe tener una comunicación amplia y asertiva entre todos los involucrados, buscando generar diálogo y haciendo uso de canales de retroalimentación. En segundo lugar, se deben asignar roles definidos; cada colaborador de la empresa sea miembro de la familia o no, debe tener claridad en su papel y responsabilidades dentro de la organización. Como tercer punto, quienes integren la compañía deben conocer el negocio, el rol que desempeñan y estar debidamente capacitados para hacerlo.

Finalmente, se debe tener claridad en que no es lo mismo el gobierno de una empresa y su dirección. El gobierno de una empresa involucra a sus accionistas quienes toman las decisiones o guías sobre nuevas estrategias y la dirección se relaciona a la operación de la empresa en sí para encaminarla con el propósito de esas estrategias; por tanto, los líderes involucrados en la empresa familiar deben tener total claridad de los roles que está desempeñando y las responsabilidades diferentes que demanda cada uno (Flores, 2019).

## JUSTIFICACION

Posterior a la pandemia provocada por el virus Sars-CoV-2, la provincia de Guanacaste presentó un acelerado crecimiento en la industria del turismo. Durante los primeros cinco meses del 2022, el aeropuerto Daniel Oduber ubicado en Liberia registró hasta un 44% de aumento de visitantes en comparación con el mismo mes del año 2019 (Camarillo, 2022). Mientras que para el año 2024 se registró un aumento del 25,7% de ingresos internacionales en comparación con el 2023 (Pomareda, 2024). Actualmente 16 aerolíneas internacionales vuelan hacia Guanacaste desde diversas partes del mundo (Vinci Airports, 2025). Este potencial de crecimiento en turismo se ve acompañado por la multiplicación de los proyectos turísticos. Proyectos multimillonarios como Ciudad Nya, Costa Elena, Nihi, One&Only Papagayo, Ritz-Carlton, Six Senses, y Waldorf Astoria, son parte de las propuestas de hoteles y residencias de cinco a siete estrellas en varias etapas de desarrollo actualmente. Con estos desarrollos también vienen proyectos

de menor tamaño en turismo, residencias y opciones para nómadas digitales (Madriz, 2022).

Todo este desarrollo se encuentra ligado a una gran cantidad de potenciales clientes de jardinería y paisajismo, tanto en la construcción y establecimiento, como en el mantenimiento permanente. Por lo tanto, es importante que la empresa Guanacaste Garden Center mantenga la ventaja competitiva que tiene por su experiencia y renombre en la zona, frente a potenciales competidores que puedan surgir con el crecimiento inmobiliario y turístico de la zona. Esta ventaja le puede permitir crecer de la mano de grandes proyectos, tanto en ingresos como en cantidad de personal.

El potencial crecimiento debe darse de forma ordenada y siguiendo lineamientos de estructura que permitan aplicar adecuadamente procedimientos y distribución de responsabilidades para no fallar en calidad frente a los clientes. Es por eso que se presenta la necesidad de crear una estructura adecuada a la realidad operativa de la empresa, que permita a todos los involucrados conocer los procesos necesarios para su funcionamiento y que cada persona colaboradora conozca los alcances y responsabilidades de su puesto.

## MARCO CONCEPTUAL

La relación del ser humano con la creación y mantenimiento de jardines es casi tan antigua como la existencia del hombre sedentario y civilizado. Existen registros de la existencia de jardines desde las primeras civilizaciones, incluso antes de que el Imperio egipcio dominara el mundo, con los jardines colgantes de Babilonia, que constituían la segunda maravilla del mundo antiguo (De la Cruz García, 2022). El ser humano siempre ha sentido la necesidad de adaptar los espacios naturales a su alrededor a su conveniencia y de acuerdo con sus gustos y necesidades, como una naturaleza controlada (Ros Orta, 2006).

Se entiende por jardín al espacio poblado de especies vegetales de diversas características ornamentales y se le pueden incorporar algunas construcciones para el descanso y el recreo de los humanos y se entiende por jardinería a la técnica que se ocupa del desarrollo y mantenimiento de esos jardines (De la Cruz García, 2022).

Los jardines son espacios creados por y para los hombres para el disfrute y contemplación humana. En primera instancia, se dio su creación y evolución como espacios de recreación sin una finalidad económica ya que por sí mismos no reportan beneficio alguno. (De la Cruz García, 2022). Sin embargo, históricamente se ha relacionado los jardines embellecidos con una buena posición social, con variantes refinadas de la jardinería propias de lugares que dedican un amplio presupuesto a dichos menesteres (De la Cruz García, 2014). Por tanto, la presencia de jardines bien cuidados, con colores armoniosos y llamativos es parte esencial de la calidad relacionada con hoteles y zonas recreativas dedicadas al turismo. De acuerdo con el Manual de Clasificación Hotelera para Costa Rica, publicado por el ICT (1997): “En zonas de veraneo, los jardines forman parte integral de la experiencia del huésped por lo tanto deben cuidarse meticulosamente”.

Para mantener la jardinería de forma correcta y agradable, es necesario que se dedique tiempo y dinero a su correcto mantenimiento, pues si se dejan las especies instaladas crecer y desarrollarse según su porte natural, se pueden perder las características ornamentales del diseño original del jardín. El mantenimiento incluye también suplir las necesidades de las plantas en términos de manejo cultural, riego, fertilización, etc. (De la Cruz García, 2022). Adicionalmente al manejo integrado de los jardines, en una empresa dedicada al negocio del paisajismo, también existen procesos previos de negociación con el cliente, diseño e instalación del jardín; además de los procesos administrativos y de

manejo de clientes propios de cualquier empresa de servicios (O. Fernandez Obando, comunicación personal, 16 de febrero de 2023).

Para poder abarcar correctamente todas esas tareas propias de la empresa y alcanzar metas y crecimiento económico, es de vital importancia contar con una estructura organizacional sólida que incluya todos los procesos, actividades o tareas que se deben realizar, mediante el establecimiento de funciones, y departamentos. La estructura organizacional es esencial en todas las organizaciones, pues define los elementos y características para ordenar, tomando como función principal el establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras. Es un sistema utilizado para identificar cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización para ayudar a lograr las metas para un crecimiento futuro (Brume, 2019).

La delimitación de las jerarquías permite definir controles que obedecen al seguimiento de cualquier actividad estratégica, operativa o táctica que sirva de herramienta de comprobación de objetivos o metas establecidas dentro de la organización (Tejada et al., 2019). Es importante tomar en cuenta la estructura organizacional más adecuada para el diseño de la unidad organizativa de la compañía. La división del trabajo se debe hacer de acuerdo con el ambiente, estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño y entorno de la organización.

Se deben seleccionar e implementar estructuras capaces de aprovechar los recursos y servir a la misión y objetivos principales de la organización (Barrios, 2010). Por tanto, es necesario que la empresa busque definir una adecuada estructura organizacional alineada con sus objetivos, metas y estrategias (Chacón y Morera, 2019). El diseño de esa estructura implica el establecimiento de áreas de responsabilidad al interior de la organización y se puede representar a través de organigramas, de manera que se determina la autoridad de las áreas sobre el uso de recursos y otras áreas a su vez (Barrientos, 2016).

Según Camisón et al. (2010), tradicionalmente se ha considerado la existencia de dos tipos de estructuras organizativas: la orgánica y la burocrática. La orgánica o adhocrática es aquella donde los puestos de trabajo no tienen, a nivel general, una definición formal, debido a que la distribución de tareas resulta imposible y se caracteriza por la capacidad de adaptarse a condiciones inestables. Normalmente, las estructuras orgánicas son adoptadas por empresas pequeñas que se desarrollan en ambientes hostiles y se considera

que mantienen una estructura simple porque la comunicación informal implica una menor repetición del trabajo en el núcleo de operaciones.

Estas son orientadas hacia la comunicación orgánica o la coordinación horizontal del trabajo. Se busca el aprendizaje y adaptación por medio de tareas compartidas, mayor flexibilidad en su reglamentación, comunicación directa entre todos los niveles y la toma de decisiones está descentralizada. También se pueden llamar organizaciones de estructura simple y son principalmente utilizadas por negocios pequeños o en desarrollo. Presenta la ventaja de ser flexible y ágil, pues no tiene muchos niveles jerárquicos (Ávila et al, 2019).

Las estructuras burocráticas o mecánicas mantienen lineamientos de trabajo totalmente ordenados. Su principal característica es el énfasis que tienen en la comunicación y el control vertical dentro de la organización. Este tipo de estructura se basa en tareas especializadas que buscan una mayor eficiencia. Tienen una jerarquía autoritaria, se centran en la reglamentación y la toma de decisiones se encuentra centralizada, es decir, los problemas son transmitidos hacia los niveles superiores de la organización para su resolución. Presentan la ventaja de una estandarización del trabajo por medio de actividades rutinarias realizadas por especialistas y basa la toma de decisiones en la cadena de mando (Ávila et al, 2019).

Como parte de las estructuras organizativas, se utilizan los manuales de procedimientos como herramientas para estandarizar los procesos dentro de la empresa. Estos manuales pueden ser tanto administrativos como operativos y permiten el desarrollo de manera fácil y estandarizada de las actividades que son parte de un proceso. Estos documentos son facilitadores al interior de las organizaciones, al contribuir con la ejecución correcta y oportuna de las actividades asignadas al personal. Su incorporación a la organización propicia la uniformidad en el trabajo, el ahorro de tiempo y esfuerzo, la maximización de los recursos y el mejoramiento de la gestión. Son herramientas de carácter urgente en aquellas empresas donde se tiene dificultad para conocer las actividades y finalidades de cada departamento, así como las responsabilidades correspondientes (Ramírez y Rey, 2015).

Según Fernández (2005), el análisis y descripción de los puestos de trabajo dentro de una organización es una herramienta básica para toda la gestión del recurso humano. A través de ella se pueden aclarar los cometidos de los empleados, permite controlar la carga

laboral y su evolución, para poder utilizarlo en decisiones técnicas y equilibrios de la organización. La elaboración de los manuales de funciones es la fijación del contenido de un puesto de trabajo, incluyendo todas las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles necesarios de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo y responsabilidad que son precisos para su ocupante (Ramírez y Rey, 2015).

En la actualidad se puede encontrar gran cantidad de bibliografía referente al tema de estructurar las empresas. Por ejemplo, Parra y Liz (2009), realizaron una revisión bibliográfica de la estructura y diseño organizacional donde se centraron en lo expuesto por diversos autores para exponer la diferencia entre ambos conceptos.

Marín (2012), realizó un estudio de tipo descriptivo en una muestra de 92 PYMES colombianas por medio de fundamentos teóricos para dar cuenta de la forma en que las empresas asumen eventos de reestructuración.

Ramírez y Rey (2015), propusieron el diseño de una estructura organizacional por procesos para la empresa Grupo Empresarial Oasis Ltda., ubicada en Colombia. Su propósito fue establecer un modelo de organización acorde con la estrategia de negocio que tenía la empresa.

De forma semejante, Bernal et al (2019), propusieron una estructura organizativa para la empresa Palo Alto en Ecuador. Para esto, estudiaron al total de trabajadores de la empresa por medio de entrevistas y propusieron una estructura organizacional basada en los resultados y relacionada directamente con los valores y filosofía de la empresa, eliminando las jerarquías en la organización y dando a cada parte de la estructura la misma importancia, basándose en que cada una de ellas cumple un rol vital para la subsistencia de la empresa.

También en 2019, Ocampo et al. realizaron un estudio enfocado en el comportamiento del talento humano de acuerdo con las estructuras funcionales de tipo horizontal o vertical por medio de entrevistas aplicadas al personal de varias empresas en Ecuador. Encontraron que la estructura organizacional vertical centrada en departamentos con responsabilidades bien definidas es la que se aplica en la mayoría de las empresas que se encuestaron y que es importante que el personal operativo conozca de ella, ya que esto permite promover una cultura de compromiso y responsabilidad.

Por su parte, García (2021) encontró un bajo compromiso de parte de los trabajadores a través de entrevistas en una empresa específicamente dedicada a la agricultura y la

jardinería en Perú, por lo que se realizó un plan de mejora del compromiso organizacional de la empresa, basado en varias sesiones de trabajo enfocadas en distintos indicadores.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Establecer los procesos administrativos y operativos adecuados a la realidad organizacional de la empresa Guanacaste Garden Center.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- i. Identificar las actuales funciones, responsabilidades e impresiones generales del personal sobre la gobernanza en la organización.
- ii. Determinar la estructura organizacional óptima con el detalle de las responsabilidades a cargo de cada puesto.
- iii. Desarrollar los procesos administrativos y operativos que ocurren dentro de la organización por medio de diagramas de flujo

## METODOLOGIA

El presente trabajo pretende abarcar un análisis descriptivo-explicativo por medio de un enfoque cualitativo. Según Bernal et al. (2019), la investigación de este tipo es no experimental, pues no se manipulan las variables si no que se estudian los fenómenos presentes en la empresa en su estado actual. Se buscó obtener una mirada transversal a la situación actual de la empresa para poder definir la estructura organizacional más adecuada a sus características. La metodología se basó en un diseño de Investigación Acción Participativa (IAP), la cual fue originalmente concebida con el propósito de encontrar soluciones a problemas sociales y políticos principalmente dentro de comunidades por lo general oprimidas (Balcázar, 2003). Sin embargo, sus principios son igualmente aplicables a la realidad empresarial, partiendo de la semejanza de una empresa con una comunidad con ambientes e interacciones complejas. Los tres pilares de la IAP se alinean con los objetivos del presente estudio. El primer pilar es la investigación, conocer la situación y realidad actual del objeto de estudio. El segundo pilar es la participación, promoviendo que los actores sean partícipes de la búsqueda de soluciones a los problemas presentados. Y el tercer pilar es la acción, donde se implementan los cambios requeridos dentro de las interacciones de la comunidad en la búsqueda de mejores condiciones (Zapata, 2016).

El trabajo de investigación se realizó en tres etapas alineadas con los objetivos:

- **Etapla 1:** Para cumplir con el primer objetivo, se trabajó con entrevistas semiestructuradas con los colaboradores de la empresa, semejante a lo realizado por Abdon y Arato (2015). Actualmente, la empresa intenta mantener una división por departamentos; sin embargo, se tienen mezcladas las responsabilidades y funciones entre departamentos. Por lo que, para el estudio actual, se partió de la división por puestos sin acatar la división departamental.

En cada puesto hay una cantidad variada de colaboradores, por lo que se realizó desde una hasta tres entrevistas por puesto en aquellos que así lo permitan. Estas entrevistas fueron abiertas y se enfocaron en conocer cada una de las tareas y seguimientos que estas personas hacen actualmente para que la empresa se mantenga en funcionamiento. Las entrevistas fueron realizadas en espacios privados, asegurando que solamente la investigadora pudiera presenciar las respuestas dadas por los entrevistados. Esta metodología se aplicó para que las

personas sintieran confianza en brindar respuestas honestas sin sentirse juzgados por sus superiores. Adicionalmente se complementaron las respuestas con observaciones de la investigadora respecto a las actitudes y lenguaje no verbal de parte de los entrevistados. En el Anexo 1 se presenta las preguntas guía que se utilizaron para el desarrollo de la entrevista.

De acuerdo con Cabello-Ayzama (2024), en los últimos años la inteligencia artificial ha venido a revolucionar procesos de ejecución en diversos espacios. A pesar de que las herramientas de este tipo aún se encuentran en desarrollo, es innegable que su utilización y aprovechamiento puede ser de utilidad en diversos campos de la investigación y el desarrollo. Según Lopezosa et al. (2024), el uso de herramientas de procesamiento basadas en inteligencia artificial puede servir como apoyo y complemento a la inteligencia humana en diversas etapas de la investigación, por ejemplo, el análisis del contenido de entrevistas como es el caso del presente documento.






Por tanto, se contó con la herramienta Gemini, procesador de inteligencia artificial desarrollado por Google, para el análisis de las respuestas de los colaboradores en aquellas preguntas relacionadas con sus conocimientos sobre la empresa y sus impresiones generales. Se tabularon las respuestas en una matriz de datos que fue analizada por la investigadora y complementada con la herramienta. Los análisis arrojados por la herramienta fueron aterrizadas a la realidad conocida por la investigadora, lo que permitió complementar el contexto dentro de las respuestas obtenidas. Para poder interactuar con los modelos de inteligencia artificial, se utilizan los *prompts*, que son frases o preguntas que se utilizan para dar dirección al modelo de lenguaje (Mirales-Chan, 2023).

El *prompt* utilizado con Gemini para este documento fue el siguiente: *“Quiero conocer la percepción de los empleados de una empresa sobre el clima organizacional y la gobernanza en la toma de decisiones. Para buscar ese propósito apliqué una serie de preguntas a los empleados, te adjunto la matriz con las preguntas y respuestas. Inicia analizando las entrevistas para encontrar patrones y hallazgos claves. Agrupa las respuestas de diferentes grupos según nivel jerárquico. Identifica patrones y tendencias en las respuestas.”*

Posteriormente, las respuestas obtenidas por el modelo de lenguaje Gemini fueron examinadas por la investigadora y ajustadas al contexto de la investigación. Estos hallazgos fueron el insumo base desde el cual se desarrolló el análisis detallado y apoyado con revisión bibliográfica que permitió complementar las observaciones de la investigadora.

- **Etapa 2:** Para el cumplimiento del segundo objetivo, se utilizó la información obtenida en la Etapa 1 para detallar las posiciones jerárquicas de cada puesto por medio de un organigrama de acuerdo con línea de mando. Además, se analizaron las respuestas obtenidas y se buscó agrupar funciones y responsabilidades dentro de puestos con nombres y alcances definidos. La información recopilada en las entrevistas fue el insumo para la construcción de los puestos detallados dentro del organigrama. Por medio del análisis cualitativo de las entrevistas, se identificó las funciones principales dentro de cada puesto. Se detalló la descripción de cada puesto utilizando una plantilla basada en la utilizada por Abdon y Arato (2015) y adaptada a las necesidades reales de la empresa Guanacaste Garden Center. Semejante a lo aplicado por Ramírez (2020) en Bogotá, se realizó la construcción de una matriz RACI en conjunto con los entrevistados, de acuerdo con las funciones principales determinadas en el análisis de puestos. Según Cabanillas et al. (2012), estas matrices se utilizan para asociar actividades con el rol de cada individuo. Las funciones incluidas dentro de una matriz RACI son:
  - a) Responsable (R): La persona que ejecuta la labor, responsable de la actividad hasta que se finaliza y aprueba.
  - b) Aprobador (A): Es quien determina el visto bueno a la labor realizada.
  - c) Consultado (C): Son todas las personas a las que se les solicita información para completar una actividad.
  - d) Informado (I): Aquellas personas que se deben mantener al tanto del progreso y resultados de una actividad.
- **Etapa 3:** Alineada con el tercer objetivo, se tomó el organigrama creado y se detallaron las interacciones entre cada puesto para poder crear un diagrama de flujo de los principales procedimientos administrativos y operativos de la empresa. La matriz RACI construida en la Etapa 2, fue uno de los insumos para la construcción de los diagramas de proceso. Los diagramas creados fueron tipo

BPMN (Modelo y notación de procesos de negocio por sus siglas en inglés), la cual es una forma de representación gráfica y universalmente aceptada para modelar procesos de negocios por medio de símbolos y reglas definidas (Hitpass et al., 2017). Los diagramas de proceso fueron creados con el software Bizagi Modeler (Amaya y Carreño, 2016; Marín y Amorteguí, 2022). En la Figura 2, se presenta el detalle de la notación utilizada para la construcción de los diagramas de flujo.

				
Inicio/Fin	Actividad	Actividad con documento	Decisión	Flujo

**Figura 2.** Notación utilizada en diagramas de procesos de la empresa Guanacaste Garden Center

## RESULTADOS

### ETAPA 1. ANÁLISIS DE LAS PERCEPCIONES DEL PERSONAL SOBRE LA GOBERNANZA ORGANIZACIONAL

Con el objetivo de identificar las funciones, responsabilidades e impresiones generales del personal sobre la gobernanza en la organización, se realizaron entrevistas con colaboradores de la empresa. Los hallazgos que se presentarán en este apartado fueron obtenidos mediante el apoyo de la herramienta Gemini, un modelo de lenguaje desarrollado por Google. Los resultados generados por Gemini fueron interpretados y complementados por la investigadora con el fin de asegurar una lectura contextualizada y pertinente de los hallazgos.

#### 1. Misión y visión institucional

##### Hallazgos:

- **Bajo conocimiento general:** El personal de los niveles operativos y administrativos desconoce la misión y visión actuales de la empresa.
- **Discrepancia estratégica en alta gerencia:** Los niveles de dirección y gerencia, si bien las conocen, expresan reservas sobre su pertinencia actual y sugieren modificaciones para una mejor alineación con la realidad o aspiraciones.

##### Análisis:

Los niveles más altos en la jerarquía tienen una mayor claridad respecto a la definición teórica de misión y visión; sin embargo, ese conocimiento es menor en los niveles operativos. La mayoría de los empleados operativos no tenía conocimiento sobre la misión y visión propias de la empresa Guanacaste Garden Center previo a las entrevistas, lo que indica poco involucramiento en la identidad de la empresa por parte de sus empleados. Una vez que fueron expuestas, la mayoría del personal operativo expresó considerarlas “apropiadas”, lo que podría indicar una falta de reflexión crítica. Caso contrario ocurre en los niveles directivos y gerenciales donde se critican y proponen cambios a la misión y visión actuales de la empresa. Se evidencia que existe una brecha en la comunicación del sentido estratégico de la organización, lo que eventualmente lleva a una falta de alineación entre los niveles directivos y los operativos. De acuerdo con Mendoza et al. (2019), la adopción de una visión y misión apropiada para la realidad de

una empresa es de gran utilidad para la creación de ventajas competitivas y planes de acción que permitan superar las dificultades propias de esta.

## 2. Estructura organizacional

### Hallazgos:

- **Percepción dicotómica:** La alta dirección y gerencia la perciben como disfuncional, teóricamente incorrecta y no implementada de manera efectiva, o incluso sobredimensionada. En contraste, los niveles operativos y administrativos tienden a considerarla favorable para el desarrollo de sus tareas diarias.
- **Falta de comprensión formal:** Se identifica una carencia en el conocimiento de la definición formal de "estructura organizacional" en los niveles operativos del personal.

### Análisis:

Nuevamente, los niveles más altos en la jerarquía tienen un mayor conocimiento de la definición teórica de estructura organizacional. Sin embargo, a pesar de que los niveles operativos indicaron no tener el conocimiento teórico, mostraron entender cómo funciona en la práctica. Se recomienda implementar una capacitación dirigida al personal operativo, que pueda reforzar esos conocimientos y empoderar a los empleados dentro de su lugar en una estructura organizacional.

La estructura que existe actualmente en la empresa no se percibe como funcional o clara dentro de los niveles de dirección y gerenciales, mientras que los niveles operativos solamente tienen la comprensión práctica de la misma, lo que indicaría una necesidad de la revisión de la estructura y su comunicación efectiva entre todos los niveles de la organización.

Estos hallazgos coinciden por lo encontrado por Marín (2011), en Colombia, quien indica que el desconocimiento de la estructura organizacional puede llevar a disfunciones entre lo estimado y lo obtenido en las empresas, incluyendo conflictos de jerarquía como es el caso de la empresa GGC como se observará más adelante.

### 3. Procedimiento para quejas de clientes

#### Hallazgos:

- **Estandarización y claridad:** Existe un procedimiento bien definido y conocido para la gestión de quejas de clientes a lo largo de los niveles operativos y de gerencia media, lo que facilita una respuesta efectiva.

#### Análisis:

Las respuestas de todos los niveles en la jerarquía indican que existe un procedimiento adecuado y eficaz para el manejo y atención de quejas de los clientes. A nivel general, el procedimiento es claro y consistente tanto a nivel operativo como a nivel gerencial y de dirección.

### 4. Procedimiento para insatisfacción laboral

#### Hallazgos:

- **Ausencia de canal formal:** Se observa una falta generalizada de conocimiento o inexistencia de un procedimiento formal para que el personal exprese y resuelva su insatisfacción laboral. La escalada se realiza de manera intuitiva o informal.
- **Inoperancia de la Junta Directiva:** La mención de la Junta Directiva como un posible canal para encausar las quejas del personal o procesos de insatisfacción laboral, es acompañada de críticas sobre su ineffectividad o ausencia, de acuerdo con los niveles de gerencia.

#### Análisis:

Existe una evidente falta de procedimiento formal para que los colaboradores de la empresa puedan encausar correctamente cualquier tipo de insatisfacción laboral. De manera general, se identificó que los empleados actualmente buscan intuitivamente una manera informal de escalar sus quejas. No existe un proceso estructurado o pasos definidos que sean de conocimiento de los empleados y particularmente resalta en niveles jerárquicos altos donde la Junta Directiva, siendo el órgano más alto de toma de decisiones, se percibe como nula o ineficaz. Esta falta de claridad en el proceso de seguimiento de la insatisfacción del personal es un punto débil significativo en el clima organizacional, ya que puede llevar a una acumulación de resentimientos y baja moral. Según lo encontrado por Yagual et al. (2015), la insatisfacción laboral puede llevar a

debilidades en la calidad de servicio que se brinda y el compromiso del personal hacia los objetivos de la empresa.

## 5. Claridad de puestos y funciones

### Hallazgos:

- **Ambigüedad en altos niveles:** Existe confusión y una percepción de superposición de funciones en los roles directivos y gerenciales, donde se percibe una ambigüedad sobre el alcance preciso de sus responsabilidades, llevando a la percepción de asumir tareas que exceden su rol.
- **Claridad operativa:** Los roles y funciones son generalmente claros en los niveles operativos y administrativos.
- **Definición de rol individual:** En términos generales, el personal posee claridad sobre la denominación de su puesto y las responsabilidades inherentes a sus funciones diarias.

### Análisis:

Se encontró una mayor claridad sobre la división de responsabilidades y las funciones asignadas a cada uno a nivel operativo, mientras que a nivel directivo y gerencial existe una confusión considerable y un desconocimiento de los roles y funciones de cada uno. Esta confusión general podría llevar a ineficiencias con duplicidad de algunos roles o incumplimiento de otros al no tener un responsable asignado.

A nivel gerencial y directivo existe una percepción de que los roles y responsabilidades no se encuentran asignados con claridad, lo que lleva a una ambigüedad en los puestos. Mientras que los empleados operativos tienen mayor claridad de sus puestos y responsabilidades asignadas. Para que la estructura funcione correctamente, es importante que todos los miembros de la organización conozcan y dominen las responsabilidades y funciones asignadas a su puesto y que se determine correctamente que no existe una duplicidad de roles. Se percibe que la empresa depende en gran medida de la proactividad y amplio rango de acción de empleados clave en niveles superiores donde se abarcan una gran gama de responsabilidades, lo que podría llevar a una sensación de recargo. Según Peralta (2019), no tener una definición clara de actividades y funciones asignadas puede llevar a ineficiencia en los procesos, conflictos internos y recursos invertidos en resolución de problemas originados por la falta de organización en los puestos.

## 6. Gobernanza y jerarquía en la toma de decisiones

### Hallazgos:

- **Confusión en la alta dirección:** El hallazgo más crítico es la perceptible confusión, inconsistencia y aparente falta de una jerarquía clara en la toma de decisiones estratégicas entre los miembros de la alta dirección (propietarios).
- **Autoridad por propiedad:** La autoridad en la toma de decisiones por parte de los propietarios se percibe más derivada de su condición de dueños que de un rol organizacional o un puesto formalmente definido.
- **Deficiencia en liderazgo estratégico:** Se manifiesta una percepción de ausencia de una dirección clara o "cabeza" en la empresa, así como la inactividad de la junta directiva y una carencia de liderazgo estratégico efectivo, generando una sensación de falta de rumbo.
- **Sobrecarga de responsabilidad:** Un miembro de la alta dirección reporta sentirse sobrecargado debido a la necesidad de asumir un volumen excesivo de decisiones ante la inacción de otros.
- **Impacto en la operación:** La inconsistencia en las directrices de la alta dirección genera incertidumbre en los niveles operativos.

### Análisis:

De acuerdo con los hallazgos obtenidos, el aspecto más crítico y consistente encontrado en la organización es una crisis de gobernanza, provocada por la falta de claridad y consistencia en la toma de decisiones a nivel directivo. Se evidencia una ambigüedad en la estructura jerárquica entre los propietarios, lo que genera incertidumbre respecto a las directrices a seguir en contextos de desalineación entre ambos. Estas decisiones divergentes entre figuras de autoridad generan ineficiencia y son focos de estrés para los niveles inferiores.

La falta de una gobernanza clara y unificada en la alta dirección es agravada por la sensación de una Junta Directiva nula o ineficaz, que no participa activamente de la toma de decisiones y definición de rumbos estratégicos. De acuerdo con Cruz (2019), una correcta gobernanza empresarial cumple un papel importante desde el enfoque de la administración. En su investigación abarcó casos de éxito de empresas en Colombia, demostrando que la correcta gobernanza empresarial tiene impactos positivos como la

transparencia, fluidez e integridad de la información y beneficios generados por la construcción de un modelo basado en estrategia, valores, cultura y operaciones.

## 7. Clima organizacional

### Hallazgos:

- **Incertidumbre estratégica:** Dificultad para alinear al personal con los objetivos generales de la empresa.
- **Frustración en altos y medios mandos:** Potencial de agotamiento y baja moral debido a la falta de estructura y apoyo adecuados.
- **Desconexión de niveles operativos:** Riesgo de que el personal de base se sienta desvinculado de la visión y dirección general de la empresa.
- **Riesgos en gestión de talento:** La ausencia de canales para la insatisfacción puede impactar la retención y el bienestar del personal.
- **Necesidad de mejorar la comunicación vertical:** Especialmente para transmitir información estratégica de manera coherente y efectiva.

### Análisis:

Es claro que el principal problema que enfrenta la empresa es la falta de liderazgo y visión estratégica, relacionado también con el hallazgo número 6. Cada empleado realiza sus tareas diarias según lo que considera correcto, sin tener un rumbo claro y metas establecidas. Esto provoca una desconexión entre los altos mandos y los empleados operativos. No existe una claridad y consistencia entre los niveles operativos y gerenciales, lo que lleva a gran ambigüedad y falta de procesos formales claros. Se considera que existe una clara falta de definición estratégica y claridad de estructura a nivel superior. Los empleados operativos pueden sentirse desconectados de la estrategia general y la falta de identidad empresarial puede llevar a la pérdida de personal por insatisfacción y sentimiento de no sentirse apoyados por la organización. De acuerdo con Moncayo et al. (2015), el clima organizacional está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados y su deficiencia puede traer consecuencias como inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, impuntualidad, etc.

Los hallazgos de esta etapa revelan una clara desconexión entre los niveles jerárquicos de la organización. Mientras que los niveles operativos muestran una percepción positiva de

sus funciones diarias, con roles y procedimientos claros, los niveles superiores revelaron ambigüedad y frustración en la definición actual de sus funciones y responsabilidades. La estructura organizacional actual se percibe positivamente por parte de los niveles operativos, pero no coincide con la estructura teórica presentada en la Figura 1 (pág. 3), mientras que a nivel gerencial se encontró insatisfacción y frustración respecto a la definición de roles y funciones. Se encontró que la organización no cuenta con una dirección estratégica clara y su gobernanza es ambigua. En términos de identidad empresarial, existe un desconocimiento general y confusión sobre la misión y visión de la empresa por parte de todos los niveles. Se considera que el hallazgo más crítico encontrado es la confusión en la toma de decisiones estratégicas, donde se encontró incertidumbre en la definición de directrices, lo que apoya la necesidad de definir roles, responsabilidades y determinar una jerarquía clara para asegurar un rumbo coherente y sostenible para la empresa.

## ETAPA 2. ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Según los hallazgos y análisis de la Etapa 1, la ambigüedad en los puestos y la falta de claridad en las responsabilidades asignadas a cada uno lleva a un descontrol en los procesos y la consecuente ineficacia. Semejante a lo encontrado por Chuquiguanga (2015), en Ecuador, donde la empresa estudiada presentaba importantes problemas con la delegación y control de actividades y recursos, lo que llevaba a duplicidad de tareas, confusión en la asignación de actividades y responsabilidades y una clara falta de comunicación y coordinación entre los diferentes actores.

Según Abdon y Arato, (2015), es importante la creación, establecimiento y difusión entre los empleados de un organigrama adecuado a la estructura organizacional. El organigrama permite la delimitación de los puestos y la asignación de funciones y responsabilidades a cada uno, además de la determinación de la jerarquía en las decisiones, lo que permite mayor claridad y eficiencia en los procedimientos

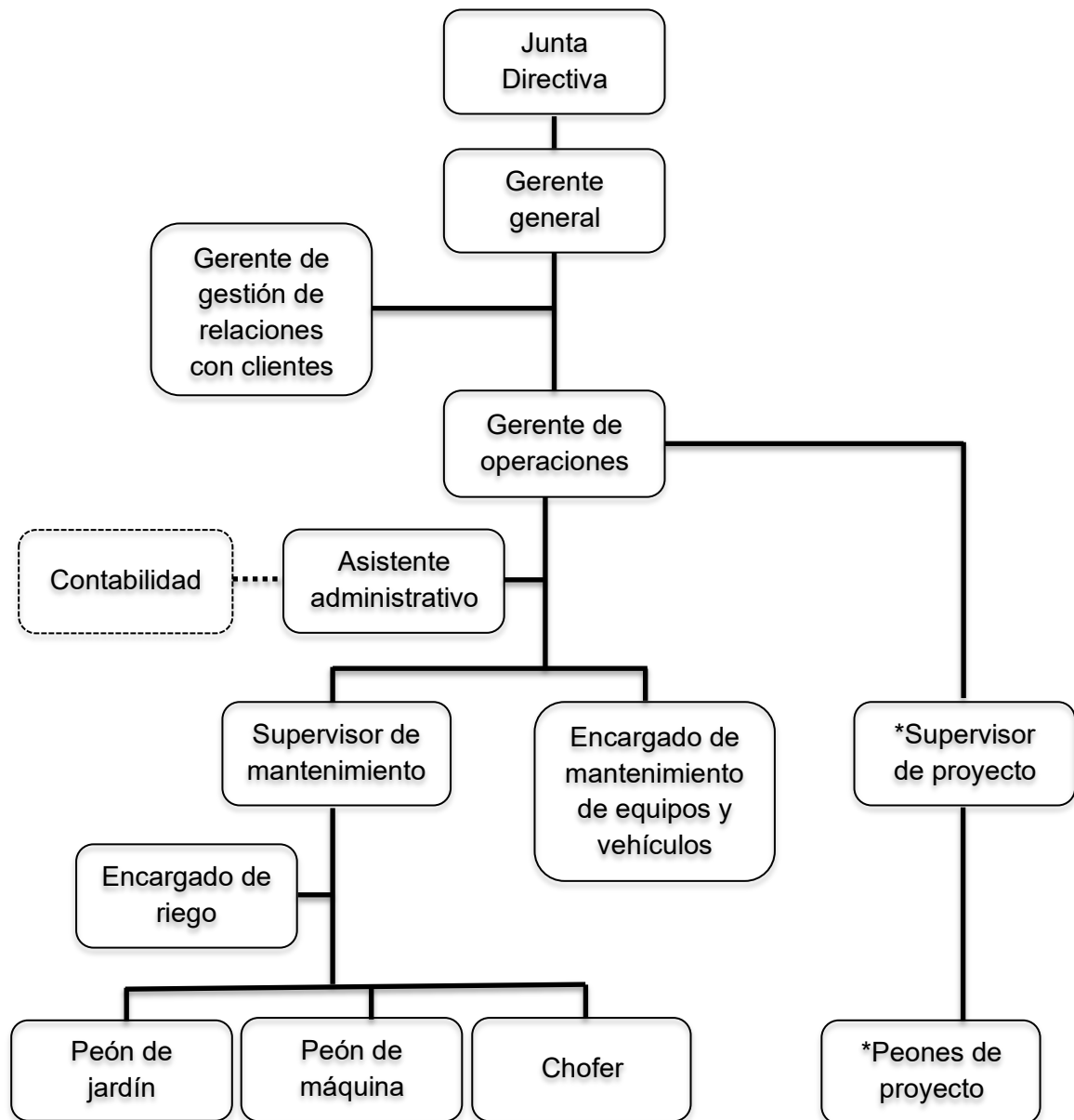
Para la estructuración del organigrama de la empresa Guanacaste Garden Center (Figura 3, pág. 25), se utilizaron los lineamientos presentados por Chuquiguanga (2015) para la creación del organigrama. En el caso de Chuquiguanga, presentó un organigrama de tipo horizontal, sin embargo, la propia autora indica que este tipo de organigrama funciona para organizaciones donde el nivel jerárquico no es primordial. En el caso de la empresa GGC, según lo encontrado en la Etapa 1, es primordial buscar la aclaración de los niveles jerárquicos y las tomas de decisiones, por lo que se optó por un organigrama de tipo vertical semejante al utilizado por Chacha y Chacha (2015) en su evaluación de una empresa hotelera.

Utilizando las entrevistas realizadas al personal, se determinó un nivel jerárquico adecuado que permita entender las relaciones de subordinación directas e indirectas. A diferencia del organigrama anterior de la empresa GGC (Figura 1, pág. 3), en la nueva propuesta (Figura 3, pág. 25), se optó por una estructura más específica, donde se detallan los puestos presentes en el área operativa y no solamente los departamentos involucrados. La confusión en la jerarquía y toma de decisiones, se presentó principalmente en los niveles superiores, por lo que se optó por realizar un cambio a los nombres de los puestos, para comprender de forma más intuitiva el orden de jerarquía y que sea más acorde a las funciones que realiza cada uno para la empresa. El organigrama permite comprender de forma gráfica que la autoridad de mayor jerarquía es la Junta Directiva, seguida por el

Gerente General cuyo subordinado directo es el Gerente de Operaciones. El puesto de Gerente de gestión de relaciones con clientes se encuentra ubicado como un puesto superior a los operativos, pero no con mayor jerarquía que el Gerente General. Este acomodo de puestos permitirá a los involucrados comprender sobre quién recae la toma de decisión cuando se encuentren posiciones encontradas sobre un tema. El puesto de Asistente administrativo cae directamente bajo la subordinación del Gerente de operaciones, pero responde bajo la jerarquía de todos los niveles superiores administrativos y gerenciales. Este puesto es el encargado de ser el enlace con el servicio de contabilidad que es tercerizado fuera de la empresa.

El puesto de gerente de operaciones tiene jerarquía sobre todos los demás puestos operativos, pero sus subordinados directos son únicamente los Supervisores de mantenimiento y el Encargado de mantenimiento de equipos y vehículos. De acuerdo con las entrevistas realizadas y la observación de la dinámica de la empresa, se encontró que existen proyectos adicionales al mantenimiento fijo de jardinería como pueden ser siembras de plantas, limpieza de áreas verdes, traslado de materiales, etc. Estos proyectos son temporales y por lo general no requieren la contratación de personal adicional. Sin embargo, ha ocurrido que pueden ser proyectos muy grandes, que requieren gran cantidad de recursos y atención. En el primer caso que los proyectos sean pequeños recaen bajo la responsabilidad del Gerente de operaciones, mientras que en el segundo caso de proyectos más grandes se puede contar con un departamento temporal que incluye Supervisor de proyecto y Peones de proyectos, los cuales quedan subordinados directamente del Gerente de operaciones.

Con el organigrama se puede entender gráficamente la jerarquía y que los empleados conozcan la línea de mando para las situaciones que se presenten en la empresa. Además, permite entender la ubicación de los puestos como Gerente de gestión de relaciones con clientes, Asistente administrativo o Encargado de riego, que no tienen subordinados directos, pero sí un mayor nivel en la jerarquía de la empresa respecto a otros puestos.



**Figura 3.** Organigrama propuesto para la empresa Guanacaste Garden Center. Las posiciones con asterisco (\*), indican puestos temporales. La caja punteada indica un servicio tercerizado.

Es importante que el organigrama sea acompañado de un manual de puestos, que permita clarificar el alcance de cada uno y disminuir la sensación de falta de estructura y ambigüedad percibida principalmente en los niveles superiores, según lo detallado en la Etapa 1. Es importante resaltar el nombre del puesto y sus funciones asignadas, pero también se detalla información valiosa que ayuda a determinar las aptitudes necesarias

para asignar una persona al puesto, lo cual apoyará una asignación adecuada del talento humano dentro de la empresa (Abdon y Arato, 2015).

Dentro del manual de puestos (Anexo 2), se incluyen las especificaciones relacionadas con los requisitos y cualificaciones personales y técnicas que cada puesto requiere para su correcto desempeño. En una estructura organizativa correctamente diseñada, todo puesto de trabajo responde a una necesidad de la organización (Fernández, 2005). Estas necesidades fueron exploradas con los entrevistados, tanto a nivel de funciones, como aquellas áreas que se perciben como deficientes en la estructura actual. Por tanto, la construcción del manual de puestos presentados en el Anexo 2, se realizó detallando las tareas y obligaciones de cada puesto, pero también los criterios de habilidades necesarias para el correcto desempeño de este.

En el caso de Abdon y Arato (2015), ellos incluyeron dentro de su descripción de puestos el detalle de la localización geográfica en la que se desarrollan, ya que la empresa en la que desarrollaron su proyecto tenía dos plantas localizadas en diferentes ciudades. Para el caso de GGC solamente se cuenta con una localización, por lo que no fue necesario incluir ese detalle. Además, Abdon y Arato incluyeron el apartado de “Lugar de trabajo” para identificar si se trataba de puestos de oficina o de planta; sin embargo, por la naturaleza de la empresa Guanacaste Garden Center, las labores pueden desarrollarse en distintos ambientes y lugares, sin distinción por puesto, por lo que fue innecesario agregar ese apartado.

En cada uno de los puestos se agregó un apartado que indica el propósito general del puesto. Este detalle permite resumir en unas cuantas líneas a nivel general la misión del cargo. Esta descripción resumida permite conocer el alcance general del puesto y el objetivo que pretende alcanzar. Esto fue aplicado por Alvear (2015), quien detalla que deben ser conductas observables o referidos a resultados.

De acuerdo con los hallazgos de la Etapa 1, uno de los problemas de la empresa GGC es la falta de claridad respecto a la jerarquía en los niveles más altos. Por tanto, se agregó a cada descripción de puesto un apartado llamado “Dependencia”, donde se especifica la autoridad superior directa de cada puesto y a quién deben consultar y responder directamente. Este detalle, adicional al organigrama, permite que la persona asignada al puesto tenga claridad ante quién debe responder para desempeñar sus actividades (Abdon y Arato, 2015).

Otro problema encontrado en la Etapa 1 fue la sensación de sobrecarga y la ambigüedad en las funciones asignadas especialmente en los niveles superiores, por lo que se especificó dentro de cada puesto una lista de funciones asignadas que responden a lo enumerado por los entrevistados y alineado con sus puestos asignados.

Orellana (2015), realizó un manual de puestos para una empresa familiar en Guatemala, en el que incluyó dentro de la descripción los títulos académicos requeridos para cada puesto. Sin embargo, en el presente documento solamente se incluyó el detalle de los conocimientos técnicos requeridos para cada puesto, que podrá ser comprobado por medio de títulos académicos o experiencia verificable.

Las funciones principales identificadas para cada puesto fueron analizadas dentro de una matriz RACI (Responsable, Aprobador, Consultado, Informado). La matriz presentada en el Anexo 3 presenta la síntesis de los principales roles presentes dentro de la empresa. Cada uno de estos roles tiene asignada una lista de funciones detalladas en el Anexo 2, por lo que dentro de la matriz RACI se enlista únicamente la generalidad de cada puesto. Todas las funciones presentes tienen asignado un único responsable de ejecutarlas, el cual las tiene asignadas dentro de su respectivo análisis de puesto (Anexo 2); mientras que el aprobador para cada función es la persona de nivel jerárquico superior a quien cada puesto le rinde resultados. La única función para la cual no aplica la situación anterior es la asignada a la Junta Directiva, puesto que no existe un nivel jerárquico superior, por tanto, es responsable y aprobadora de su rol. Este detalle se basa en lo aplicado por Sallo y Perales (2024), quienes agregaron varios posibles roles a un mismo puesto.

### ETAPA 3. DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS

Para acompañar y complementar el manual de puestos, es importante incluir un documento que permita entender el diagrama de procedimientos de los principales procesos que se dan en la empresa, así como los actores involucrados (Anexo 4). Los procesos modelados y construidos fueron basados en las respuestas obtenidas en la pregunta 11 de la entrevista y en un análisis de las matrices RACI construidas. Leguizamón (2018), llevó a cabo un proceso similar en una curtiembre en Colombia, donde utilizó la construcción de la matriz RACI como herramienta para la creación de diagramas de procesos y asignación de responsabilidades.

Paguay y Lopez (2016), trabajaron con la plataforma BPM Bizagi, sin embargo, incluyeron una gran cantidad de simbología y detalles para el desarrollo de su proyecto de automatización. De acuerdo con Hitpass et al. (2017), uno de los objetivos del BPM (Gestión de procesos de negocio por sus siglas en inglés) es alcanzar mayor eficacia y eficiencia. La eficacia siendo la capacidad para lograr objetivos y la eficiencia siendo la productividad de un resultado. Debido a que la confusión y ambigüedad fue uno de los hallazgos en la Etapa 1, se determinó utilizar una menor cantidad de simbología para simplificar los procesos. Esto permite que el manual de procedimientos pueda ser un material didáctico y de consulta rápida que no entorpezca los procesos administrativos y operativos. Según Juliá (2021), establecer normas simples o guías básicas de actuación optimiza la productividad, permite un mayor control de calidad y genera procesos más sencillos que agilizan los tiempos.

Amaya y Carreño (2016) también utilizaron el Bizagi Modeler para modelar el proceso productivo de una empresa en Colombia. El modelador fue el primero en una serie de pasos dentro de los softwares de Bizagi para determinar tiempos y cuellos de botella en los procesos de la empresa. Sin embargo, volviendo al tema de la simplicidad como primer paso importante, se consideró abarcar dentro del presente documento únicamente los diagramas de proceso que eventualmente podrían ser sometidos al modelado BPM una vez que sean integrados y acatados por todos los actores involucrados.

Según lo determinado en la Etapa 2, en los análisis de puestos (Anexo 2), los Estados Financieros tienen tres actores involucrados dentro de la empresa y un cuarto que es tercerizado. El primer involucrado en el proceso de Estados Financieros es el Asistente Administrativo, quien da inicio al proceso y se encarga de todo el procedimiento de

recepción y digitación de facturas, pagos y movimientos bancarios. Además, es el encargado de supervisar y coordinar a los servicios tercerizados de contabilidad quienes se encargan de emitir los Estados Financieros propiamente. El segundo actor involucrado es el Gerente general, quien, según su descripción de puesto, es el responsable de dar seguimiento y revisar periódicamente los Estados Financieros emitidos por el servicio de contabilidad. Finalmente, el tercer involucrado dentro de la empresa es la Junta Directiva, quien tiene la responsabilidad de revisar y aprobar los Estados Financieros, lo que concluye el proceso. La inclusión del proceso de los Estados Financieros dentro de los diagramas de procedimientos, parte de la necesidad encontrada en la Etapa 1 de clarificar la jerarquía de toma de decisiones. Una vez que se determinaron los responsables de dichas decisiones, es importante brindarles los insumos necesarios para proceder de forma adecuada. Los Estados Financieros según Guim et al. (2023), son uno de esos elementos fundamentales en el proceso de construcción y mejora de los procesos empresariales, ya que se relacionan de forma directa y estricta con la toma de decisiones.

Según Huaman y Huayanca (2017), una buena gestión en el proceso de compras de una empresa permite ahorrar costos, satisfacer al cliente y obtener beneficios empresariales directos como reducir los tiempos y aumentar la eficiencia. En búsqueda de mejorar la gestión de los recursos se incluyó el proceso de compras a los diagramas de procedimientos. Basado en los resultados de la Etapa 2 (Anexo 2), el proceso inicia con los supervisores de mantenimiento, quienes determinan la necesidad de insumos para la correcta ejecución de las labores. De acuerdo con su descripción de puesto, es responsabilidad del gerente de operaciones recibir esas solicitudes y asignar los recursos necesarios según el presupuesto anual aprobado previamente por Junta Directiva. Una vez que la compra de insumos es aprobada, el proceso pasa al asistente administrativo, quien se encarga de la emisión de la orden de compra y dar seguimiento a los documentos importantes como las facturas y pagos. En el caso de este proceso específico, una vez que se realiza la compra, se toman dos caminos distintos, el del insumo como tal y el de la deuda adquirida por dicha compra. El primero finaliza al suplir la necesidad del Supervisor y el segundo con el pago de la deuda, aprobado previamente por el Gerente general.

Según el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2025), todo patrono está obligado por la ley a cumplir algunos requisitos al contratar a su personal, dentro de los cuales están la

firma del contrato de trabajo, la inclusión a pólizas del INS y cobertura de la CCSS. Por tanto, es importante contar con un procedimiento escrito para corroborar que el ingreso de nuevos colaboradores cumpla con las obligaciones patronales. En el caso de este procedimiento (Anexo 4), inicia semejante al anterior, pues es el Supervisor de mantenimiento quien determina su necesidad de contar con mayor cantidad de personal para el cumplimiento de sus labores y es el Gerente de operaciones quien analiza la capacidad presupuestaria para proceder con la contratación. Una vez aprobado el ingreso de nuevo personal, el Asistente administrativo utilizaría las descripciones de puestos (Anexo 2), para la búsqueda de la persona idónea según las habilidades y aptitudes necesarias. Además, el asistente se asegura del cumplimiento de todos los requisitos documentales y el supervisor capacita al contratado para asegurarse de que se cubren las necesidades para las cuales fue ingresado. Según Quintero (2019), contar con un proceso establecido al ingresar nuevos empleados ayuda a establecer una estructura administrativa eficiente al estandarizar los procedimientos.

Al igual que con el procedimiento de ingreso de personal, se consideró que estandarizar el proceso de pago de planillas, permite asegurarse de cumplir con las obligaciones laborales. Esto concuerda con lo indicado por Abanto y Caruajulca (2025), quienes exponen que seguir un proceso adecuado para la generación de las planillas permite garantizar que los sueldos y contribuciones sociales se aplican de manera correcta, evitando multas y conflictos laborales. Dentro del procedimiento de pago de planillas (Anexo 4), se determinó que quien inicia el proceso es cada Supervisor al reportar diariamente la asistencia y horas laboradas. El Asistente administrativo es quien se encarga del resto del proceso, pero se incluyó un paso de revisión por parte del Gerente de operaciones, como una herramienta de control cruzado que permita minimizar errores. La finalización del proceso es obtener y archivar las firmas correspondientes en los comprobantes como un respaldo a la aplicación del debido proceso.

La empresa Guanacaste Garden Center se dedica principalmente al mantenimiento fijo de jardines establecidos y a la construcción de nuevos proyectos de jardinería. Por tanto, se consideró importante incluir dentro de los diagramas de proceso los pasos y actores involucrados en ambos procesos (Anexo 4). Ambos dan inicio con el Gerente de gestión de relaciones con clientes, quien según su análisis de puesto (Anexo 2), es el encargado de visitar a clientes potenciales y conocer sus necesidades. Basado en esas necesidades es

que se determina si el cliente requiere una construcción de jardinería o el mantenimiento fijo de su jardín establecido e inicia el proceso de cada uno. En ambos casos la cotización, negociación, firma de contrato y seguimiento de cuentas por cobrar es responsabilidad del Gerente de relaciones con clientes, y la aprobación de las cotizaciones es responsabilidad del Gerente general. En el caso de los proyectos nuevos se requiere una factura de adelanto y una final; mientras que en mantenimiento fijo solamente se emite una factura de forma mensual. En todos los casos, las facturas son emitidas por el Asistente administrativo, según su análisis de puesto (Anexo 2). En ambos procesos, la ejecución es responsabilidad de los Supervisores, mientras que la inspección de calidad de las labores realizadas es responsabilidad del Gerente de operaciones.

Según lo evaluado por Tolosa (2013) para diferenciarse en el sector de jardinería, es muy importante la cercanía y trato con el cliente, anticipándose a sus necesidades. Dentro de esas buenas relaciones que se establecen con los clientes, se considera de gran importancia el seguimiento a proyectos nuevos y además la atención diligente de cualquier queja que pueda surgir. En el caso de los proyectos de clientes existentes, el proceso inicia desde el Gerente de relaciones con clientes, quien anticipa las necesidades y propone los proyectos que se acoplen a estas de acuerdo con los seguimientos y visitas que realiza al cliente. El resto del proceso es semejante al de los proyectos nuevos, con los mismos actores que ejecutan y documentan el proceso.

Para el caso de las quejas, un cliente puede transmitir el descontento a cualquiera de las personas con las que interactúa durante el trabajo de mantenimiento y esa persona debe transmitir el mensaje al Gerente de relaciones con clientes quien da inicio al procedimiento de seguimiento. Según Castellanos (2020), es importante contar con procesos claros en el manejo de los reclamos y mantener al cliente informado durante el proceso. Para dar el seguimiento adecuado, se implementaron pasos para mantener una documentación de las quejas y las respectivas respuestas que se le deben dar al cliente. Este proceso es liderado principalmente por el Gerente de relaciones con clientes, según lo expuesto en la Etapa 2 (Anexo 2), sin embargo, la atención del malestar de los clientes involucra otros actores en la aprobación y ejecución de las acciones necesarias para su resolución.

## CONCLUSIONES

Al evaluar por medio de entrevistas a las personas colaboradoras de la empresa, se encontraron desafíos significativos en su estructura organizacional y gobernanza, centrados principalmente en una desalineación estratégica crítica entre los distintos niveles jerárquicos. A pesar de que las operaciones diarias funcionan adecuadamente con una clara asignación de tareas, la ambigüedad en la jerarquía de toma de decisiones genera confusión y una percepción de conflicto que influye negativamente en la gobernanza de la organización.

Aunque las entrevistas revelaron una eficiencia en los procesos operativos a corto plazo, la falta de una estructura sólida y una dirección estratégica clara constituye un riesgo claro el crecimiento y estabilidad de la empresa a largo plazo. Es importante que la empresa busque solventar estas deficiencias para alinear a su personal. Al clarificar los roles y establecer una jerarquía de toma de decisiones se fomentaría la confianza y la eficiencia en todos los niveles.

Hay una brecha crítica entre la dirección y los empleados en cuanto a la visión y el rumbo de la empresa, por lo que se recomienda la capacitación del personal en la identidad empresarial de Guanacaste Garden Center, que permitirá un desarrollo adecuado de las actividades en torno al rumbo estratégico y con objetivos en común. Para buscar una adecuada implementación de los cambios propuestos en el documento es de vital importancia el involucramiento de todos los niveles por lo que se recomienda empezar por presentarlo a la Junta Directiva para su respectiva aprobación y compromiso.

Tal como se indicó en la metodología, la presente investigación buscó alinearse con lo incluido dentro de una Investigación Acción Participativa. Dos de los tres pilares de la IAP fueron abarcados: el primer pilar es la investigación, conocer la situación y realidad actual del objeto de estudio, lo cual se logró por medio de las entrevistas y la observación de la empresa; el segundo pilar, la participación, se logró por medio de la búsqueda de soluciones a los problemas presentados en conjunto con los entrevistados. Sin embargo, el tercer pilar de la acción no se abarcó dentro de este documento, pues la implementación de los cambios requeridos aquí expuestos es un compromiso que debe involucrar a todos los actores dentro de la empresa.

Se considera que la lógica cualitativa escogida para la metodología fue el mejor abordaje posible debido a las características propias de los colaboradores pertenecientes a la

empresa. En su mayoría de baja escolaridad y con timidez a la hora de sentirse evaluados, las entrevistas abiertas semiestructuradas permiten al investigador analizar y observar los comportamientos y respuestas más allá de la evaluación cuantitativa que una entrevista cerrada podría arrojar. Sin embargo, es importante considerar para futuras evaluaciones la posibilidad de complementar esas respuestas con preguntas cerradas que permitan obtener análisis cuantitativos que enriquezcan la investigación.

Este documento es un apoyo en la búsqueda de estructurar y organizar de forma adecuada la organización; sin embargo, la información es solo un primer paso y debe ser acompañada por un procedimiento adecuado de circulación de la información y capacitación de los colaboradores en todos los niveles jerárquicos.

**BIBLIOGRAFIA**

- Abanto, M., & Caruajulca, D. (2024). Mejora en los procesos de gestión de la planilla electrónica para asegurar el cumplimiento de obligaciones laborales en la empresa Los Caminos del Gavilan SRL [Universidad Privada del Norte]. <https://hdl.handle.net/11537/41206>
- Abdon, M. A., & Arato, F. V. (2015). Análisis y descripción de puestos, definición de un organigrama y propuesta de un sistema de evaluación de desempeño para expreso ALEX S.R.L. <https://rdu.iua.edu.ar/handle/123456789/588>
- Alvear Muñoz, A. C. (2015). Elaboración del organigrama y manual de funciones para Anpestrid Construcciones Cia. Ltda. De la ciudad de Cuenca en el período octubre 2014—Marzo 2015 [bachelorThesis]. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/8731>
- Amaya González, L. F., & Carreño Dueñas, D. A. (2016). Modelado del proceso productivo de productos fritos «Los Lanceros» en bizagi modeler utilizando business process management. <http://repositorio.uptc.edu.co/handle/001/7166>
- Balcazar, F. E. (2003). Investigación acción participativa (iap): Aspectos conceptuales y dificultades de implementación.
- Barrantes-Reynolds, M.-P. (2013). “Costa Rica, sin ingredientes artificiales”: El rol del Estado en la expansión del turismo residencial en las zonas costeras. *Anuario de estudios centroamericanos*, 39.
- Barrientos, J. (2016). Propuesta de diseño organizacional para apoyar cambios estratégicos en bombas LTDA. Universidad de Chile.
- Barrios, D. (2010). Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales.
- Bayona de la Ossa, J. A., & Pedreros Marín, J. E. (2004). Desarrollo y aplicación de la metodología Raci para definir, especificar y clarificar los roles y responsabilidades

de los cargos del macroproceso de operación de plantas de la refinería de Cartagena.  
<https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/1945>

Bernal Ávila, E. M., Erazo Álvarez, J. C., & Narváez Zurita, I. (2019). Estructuras organizativas favorables a la Eficiencia Empresarial. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(Extra 1 (Edición Especial)), 3-31.

Brume, M. (2019). *Estructura Organizacional*. Institución Universitaria Itsa.

Cabanillas Macías, C., Resinas Arias de Reyna, M., & Ruiz Cortés, A. (2012). Integrando las Matrices RASCI en BPMN para la Gestión de la Responsabilidad. <https://hdl.handle.net/11441/140390>

Cabello-Ayzama, A. (2024). Implementación de inteligencia artificial en el derecho boliviano: Análisis comparativo de Chat GPT y Gemini AI. *YUYAY: Estrategias, Metodologías & Didácticas Educativas*, 3(2), Article 2. <https://doi.org/10.59343/yuyay.v3i2.68>

Calvo-Alvarado, J., McLennan, B., Sánchez-Azofeifa, A., & Garvin, T. (2009). Deforestation and forest restoration in Guanacaste, Costa Rica: Putting conservation policies in context. *Forest Ecology and Management*, 258(6), 931-940. <https://doi.org/10.1016/j.foreco.2008.10.035>

Camarillo, B. (2022). Guanacaste experimenta un acelerado crecimiento en la industria del turismo. *La República*. <https://www.larepublica.net/noticia/guanacaste-experimenta-un-acelerado-crecimiento-en-la-industria-del-turismo>

Camisón, C., Boronat, M., & Villar, A. (2010). Estructuras organizativas, estrategias competitivas y ventajas estratégicas de las PYME, mercados globalizados.

Castellanos Portillo, L. C. (2020). Diseño del proceso de gestión de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de la empresa Caudales y Muestreos S.A.S. <https://hdl.handle.net/20.500.11839/8367>

Chacha Parra, G. A., & Chacha Guerrero, A. E. (2015). Elaboración de un organigrama, diseño del departamento de gestión de talento humano, así como el levantamiento de

procesos, procedimientos y manual de funciones para el Conjunto Hotelero Chacha Parra, en el periodo Noviembre 2014—Marzo 2015 [bachelorThesis]. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/8952>

Chacón, J. C., & Morera, A. (2019). Planificación estratégica enfocada en el diseño de un marco estratégico y organizacional para lograr rentabilidad y crecimiento en la empresa Productos Saludables. Universidad de Costa Rica.

Chuquiguanga Condo, N. L. (2015). Estructuración del organigrama, elaboración del manual de funciones y manual de políticas internas para la Empresa Diserval para la ciudad de Cuenca en el periodo 2014—2015 [bachelorThesis]. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7760>

Cruz Amado, M. H. (2019). La administración estratégica bajo el modelo de la gobernanza empresarial y corporativa: Un análisis para el caso colombiano. <https://hdl.handle.net/20.500.12495/3054>

De la Cruz García, R. (2014). Jardinería ornamental y hortícola (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España).

De la Cruz García, R. (2022). Iniciación a la Jardinería. Ministerio de Educación España.

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.

Fernández, Á. M. (2005, julio 28). Análisis y descripción de puestos de trabajo. *gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo/>

Fernandez Obando, O. (2023, febrero 16). Historia de Guanacaste Garden Center [Comunicación personal].

Garcia Ahumada, M. L. (2021). Plan de mejora del compromiso organizacional de los trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicada en

el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021.  
<https://repositorio.umch.edu.pe/handle/20.500.14231/3460>

Google. (2025, julio 6). Gemini (Modelo de lenguaje grande) [Entrevista].  
<https://gemini.google.com/>

Guim Bustos, P., Martillo Mielles, O., & Guerrero Corte, V. (2023). Los estados financieros y las tomas de decisiones empresariales. 593 Digital Publisher CEIT, 8(Extra 2), 149-160.

Hitpass, B., Freund, J., & Rucker, B. (2017). BPMN Manual de Referencia y Guía Práctica 5a Edición: Con una introducción a CMMN y DMN. Dr. Bernhard Hitpass.

Huaman Varas, J. B., & Huayanca Quispe, C. (2017). Desarrollo e implementación de un sistema de información para mejorar los procesos de compras y ventas en la empresa Humaju. AUTONOMA.  
<http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/392>

Instituto Costarricense de Turismo. (1997). Manual de Clasificación Hotelera para Costa Rica. Instituto Costarricense de Turismo. <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/legislaci%C3%B3n-de-empresas/manuales/577-manual-de-clasificaci%C3%B3n-hotelera/file.html>

Juliá, J. M. (2021). Simplifica: No te compliques la vida: busca la simplicidad en el empresa y en el trabajo. Libros de Cabecera.

Leguizamon Cruz, L. J. (2018). Diseño de un mapa de procesos en una curtiembre.  
<https://hdl.handle.net/10654/17816>

Lopezosa, C., Goyanes, M., & Codina, L. (2024). Acelerando la investigación cualitativa con inteligencia artificial: Una guía práctica para el diseño, desarrollo y ejecución de investigación con entrevistas.  
<https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/211948/1/Acelerando%20la%20investigacioiII%cc%80n%20cualitativa%20con%20inteligencia%20artificial.pdf>

- Madriz, A. (2022). Guanacaste en la ruta directa hacia la reactivación económica. La República. <https://www.larepublica.net/noticia/guanacaste-en-la-ruta-directa-hacia-la-reactivacion-economica>
- Marín Idárraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: Análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-63. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70204-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70204-8)
- Marín Ortiz, A. H., & Amorteguí Calle, C. C. (2022). Diseño de manual de procesos y procedimientos para el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Antioquia. <https://hdl.handle.net/10495/31568>
- Mendoza Zambrano, F. D., Vélez Ganchozo, J. V., Chávez Loor, W. T., & Murillo Cedeño, S. P. (2019). Aplicación del modelo Misión –Visión en una empresa familiar Agro-industrial. *ECA Sinergia*, 10(2 (Mayo-Agosto)), 44-58.
- Moncayo, D. F., Andino, P. A., & Medina, L. S. S. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Contribuciones a la Economía*, 12(1). <https://www.contribucionesalaeconomia.com/index.php/contribuciones-economia/article/view/1376>
- Morales-Chan, M. A. (2023). Explorando el potencial de Chat GPT: Una clasificación de Prompts efectivos para la enseñanza. <https://biblioteca.galileo.edu/xmlui/handle/123456789/1348>
- MTSS. (s. f.). Asuntos laborales. Recuperado 27 de agosto de 2025, de <https://www.mtss.go.cr/temas-laborales/>
- Ocampo Ulloa, W. L., Huilcapi Mazacon, N., & Cifuentes Rodríguez, A. F. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(4), 114-137.
- Orellana González, J. A. (2025). Organización efectiva en empresas familiares: Organigramas y manuales de puestos para evitar conflicto de roles [Thesis]. <https://biblioteca.galileo.edu/xmlui/handle/123456789/2027>

- Paguay Alvarado, M. E., & López Albán, H. M. (2016). Automatización del proceso de seguimiento de casos judiciales para un estudio jurídico a través de la plataforma BPM Bizagi [bachelorThesis]. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/12426>
- Parra Moreno, C., & Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y Sociedad*, 2(1), 97-108.
- Peralta, C. (2019). Importancia del uso de métodos de análisis y descripción de puestos de trabajo utilizadas por las empresas. Universidad Privada del Norte.
- Pomareda, F. (2024, julio 19). Llegada de turistas por aeropuerto de Liberia aumentó un 25,7% en primer semestre del año. *Semanario Universidad*. <https://semanariouniversidad.com/pais/llegada-de-turistas-por-aeropuerto-de-liberia-aumento-un-257-en-primer-semester-del-ano/>
- Quintero Rodríguez, C. A. (2019). Procedimiento de selección y contratación de personal. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/16604>
- Ramírez Casabianca, A. M. (2020). Propuesta para el mejoramiento del clima organizacional de la empresa SPEC S.A.S. <http://hdl.handle.net/11349/25513>
- Ramírez, K. N. H., & Rey Plazas, Á. P. (2015). El diseño organizacional para el Grupo Empresarial OASIS Ltda. Del municipio de Puerto Gaitán por Ángela Rey – Kent Hurtado. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 2(1), 9-13. <https://doi.org/10.22579/23463910.116>
- Ros Orta, S. (2006). La empresa de jardinería y paisajismo: Mantenimiento y conservación de espacios verdes (3ra ed.). Mundi-Prensa.
- Sallo Meza, R. F., & Perales Diaz, A. A. (2024). Propuesta de mejora de la eficiencia en la gestión de operaciones en proyectos de perforación diamantina aplicando Kanban y Trabajo Estandarizado en una empresa del rubro de exploración minera. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/674813>

- Tejada, G., Rengifo, R., Boy, A., & Rodriguez, J. (2019). Estructura organizacional y control en el modelo de gestión burocrático. *Revista Venezolana de Gerencia*, 88, 66-78.
- Tolosa Nava, L. C. (2013). Plan de negocio de una empresa de paisajismo y jardinería. <https://hdl.handle.net/10016/18014>
- Velarde, G.-A. (2008). Manual técnico de jardinería II: Mantenimiento (2da ed.). Mundi-Prensa.
- Vinci Airports. (2025). Listado de aerolíneas que viajan hacia y desde el aeropuerto de Guanacaste, Costa Rica. Aeropuerto Guanacaste. <https://www.guanacasteairport.com/es/aerolineas/>
- Yagual, F. V., Salazar, B. A., & Paredes, D. V. (2015). Implementación de un plan estratégico para reducir la insatisfacción laboral. *PODIUM*, 28, Article 28. <https://doi.org/10.31095/podium.2015.28.6>

## ANEXOS

### ANEXO 1. MACHOTE DE ENTREVISTA

Nombre

Departamento

Puesto

1. ¿Conoce usted lo que es la misión y visión de una empresa?
2. ¿Sabe cuál es la misión y visión de la empresa Guanacaste Garden Center?
3. ¿Conoce usted lo que es una estructura organizacional de una empresa?
4. ¿Tiene conocimiento de la estructura organizacional actual en la empresa Guanacaste Garden Center?
5. ¿Considera usted que la estructura organizacional que se aplica es favorable para la institución?
6. ¿Conoce cuál es el procedimiento a seguir cuando recibe alguna queja de parte de un cliente?
7. ¿Conoce cuál es el procedimiento a seguir cuando se siente insatisfecho por alguna situación en su trabajo?
8. ¿Tiene usted claridad de los diferentes puestos y funciones que existen dentro de la empresa Guanacaste Garden Center?
9. ¿Tiene usted claridad del nombre del puesto que desempeña actualmente en Guanacaste Garden Center?
10. ¿Tiene usted claridad de las responsabilidades y funciones que desempeña actualmente en Guanacaste Garden Center?
11. Elabore una lista de las funciones que realiza actualmente y construya una matriz RACI en conjunto con el entrevistador.

## ANEXO 2. ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

<b>Análisis y descripción de puesto</b>						
<b>Nombre del puesto: Junta Directiva</b>						
<b>Área:</b> Estratégica						
<b>Dependencia:</b> -		<b>Subordinados:</b> Gerente general, Gerente de gestión de relaciones con clientes, Gerente de operaciones, Asistente administrativo, Supervisor de mantenimiento, Encargado de mantenimiento de equipos y vehículos, Encargado de riego, Peón de jardín, Peón de máquina, Chofer				
<b>Propósito general del puesto:</b> Toma de decisiones estratégicas y aprobación de presupuesto						
<b>Funciones</b>						
Fijar objetivos estratégicos						
Revisar y aprobar estados financieros						
Aprobar compra y venta de activos						
Convocar reuniones trimestrales de Junta Directiva						
<b>Requisitos físicos</b>						
Nivel de esfuerzo físico:	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Medio	<input checked="" type="checkbox"/>	Bajo
Exigencias físicas: No requiere esfuerzo físico						
<b>Responsabilidad sobre</b>						
Documentos, dinero, empleados						

<b>Análisis y descripción de puesto</b>	
<b>Nombre del puesto: Gerente general</b>	
<b>Área:</b> Administrativa	
<b>Dependencia:</b> Junta Directiva	<b>Subordinados:</b> Gerente de gestión de relaciones con clientes, Gerente de operaciones, Asistente administrativo, Supervisor de mantenimiento, Encargado de mantenimiento de equipos y vehículos, Encargado de riego, Peón de jardín, Peón de máquina, Chofer
<b>Propósito general del puesto:</b> Planear, dirigir y controlar la gestión administrativa, llevar el liderazgo del rumbo estratégico de la empresa, asegurarse que todas las áreas de la empresa funcionen de forma eficiente y eficaz	
<b>Funciones</b>	
Fijar acciones de acuerdo con los objetivos estratégicos	
Derivar metas en cada área de objetivos	
Elaborar de presupuesto anual de la empresa	
Asistir a reunión trimestral de Junta Directiva	
Revisar semanal del presupuesto	
Asignar recursos	
Analizar semanal de flujo de caja proyectado	
Presidir reunión semanal administrativa	
Aprobar y aplicar pagos a proveedores	
Dar seguimiento y controlar periódicamente los cierres financieros mensuales	
Apoyar en labores de venta y negociaciones con clientes	
Aprobar cotizaciones de proyectos	
Analizar y proponer nuevas oportunidades de negocio	
Analizar, evaluar y definir las estrategias de acción con el Gerente de operaciones	
Dar seguimiento semanal de proyectos de construcción	
Aprobar tarifas a clientes fijos y aumentos anuales	
Realizar trámites necesarios que involucren la participación del Representante Legal	

<b>Aptitudes</b>						
<b>Habilidades personales:</b> Comunicación oral y escrita, Iniciativa y autonomía, Organización, Autoridad, Resolución de conflictos, Honestidad y responsabilidad, Capacidad para motivar y liderar, Planificación y control, Trabajo en equipo, Flexibilidad, Puntualidad, Tolerancia al estrés, Capacidad de trabajo bajo presión, Orientación a los resultados						
<b>Habilidades técnicas:</b> Conocimiento básico de idioma inglés, Conocimiento avanzado de administración, Capacidad de comprender y analizar estados financieros, Manejo de paquete office, Conocimiento básico de contabilidad						
<b>Requisitos físicos</b>						
Nivel de esfuerzo físico:	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Medio	<input checked="" type="checkbox"/>	Bajo
Exigencias físicas: No requiere esfuerzo físico						
<b>Responsabilidad sobre</b>						
Documentos, dinero, empleados						

<b>Análisis y descripción de puesto</b>	
<b>Nombre del puesto: Gerente de gestión de relaciones con clientes</b>	
<b>Área:</b> Administrativa	
<b>Dependencia:</b> Gerente general	<b>Subordinados:</b> Gerente de operaciones, Asistente administrativo, Supervisor de mantenimiento, Encargado de mantenimiento de equipos y vehículos, Encargado de riego, Peón de jardín, Peón de máquina, Chofer
<b>Propósito general del puesto:</b> Supervisar y gestionar una correcta relación comercial con los clientes actuales y potenciales, gestionar cotizaciones y manejar cartera de cuentas por cobrar	
<b>Funciones</b>	
Negociar, redactar, gestionar firmas y supervisar archivo de contratos con clientes	
Visitar a clientes potenciales	
Vender nuevos proyectos a clientes existentes	
Aplicar de forma periódica encuestas a los clientes para conocer sus niveles de satisfacción	
Gestionar cuentas por cobrar	
Diseñar jardines	
Elaborar cotizaciones y sus respectivos parámetros de costos	
Analizar, registrar y controlar el comportamiento de las ventas	
Analizar mercado, cartera de clientes, precios	
Asistir a reunión semanal administrativa	
Supervisar la ejecución correcta de los proyectos vendidos a los clientes	
Gestionar y dar seguimiento a quejas de clientes	
Analizar, registrar y controlar el comportamiento de quejas de clientes	
Determinar capacidad de la empresa para ejecutar nuevos proyectos	
<b>Aptitudes</b>	
Habilidades personales: Comunicación oral y escrita, Iniciativa y autonomía, Organización, Autoridad, Resolución de conflictos, Honestidad y responsabilidad, Capacidad para motivar y liderar, Planificación y control, Trabajo en equipo, Atención	

y memoria, Flexibilidad, Puntualidad, Tolerancia al estrés, Capacidad de trabajo bajo presión, Orientación a los resultados						
Habilidades técnicas: Conocimiento básico de idioma inglés, Conocimiento básico de administración, Manejo de paquete office, Conocimiento básico de leyes y reglamentos mercantiles, Conocimiento avanzado de mercadeo y ventas						
<b>Requisitos físicos</b>						
Nivel de esfuerzo físico:	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Medio	<input checked="" type="checkbox"/>	Bajo
Exigencias físicas: Esfuerzo físico mínimo, caminatas eventuales por los proyectos						
<b>Responsabilidad sobre</b>						
Documentos, empleados						

<b>Análisis y descripción de puesto</b>	
<b>Nombre del puesto: Gerente de operaciones</b>	
<b>Área:</b> Operativa	
<b>Dependencia:</b> Gerente general	<b>Subordinados:</b> Asistente administrativo, Supervisor de mantenimiento, Encargado de mantenimiento de equipos y vehículos, Encargado de riego, Peón de jardín, Peón de máquina, Chofer, Supervisor de proyectos (en caso de existir), Peón de proyectos (en caso de existir)
<b>Propósito general del puesto:</b> Gestionar y controlar la logística de trabajo y asignación de recursos para un correcto funcionamiento del trabajo diario	
<b>Funciones</b>	
Garantizar el buen funcionamiento de los procedimientos operativos	
Llevar un control adecuado de los equipos de trabajo asignados a distintas tareas	
Mantener buen funcionamiento en los lugares de trabajo	
Realizar controles de rutina periódicamente para supervisar la correcta ejecución de los trabajos	
Planificar materiales y tiempos de entrega de proyectos	
Asignar recurso humano y material a cada proyecto	
Atender solicitudes de clientes por medio de WhatsApp y dar seguimiento a su cumplimiento	
Monitorear los avances de entrega de proyectos y solicitudes de clientes	
Solucionar problemas que puedan surgir a los supervisores en el trabajo diario	
Recibir y aprobar solicitudes de vacaciones y otros permisos	
Distribuir vehículos según necesidades	
Inspeccionar semanal de áreas de trabajo para asegurar calidad de ejecución	
Asistir a reunión con clientes que así lo soliciten	
Atender quejas de empleados, escalarlo en caso de no tener solución	
Elaborar mensualmente el calendario de trabajo	
Presidir reuniones operativas semanales con los supervisores	

Asistir a reuniones administrativas semanales y dar cuentas de los avances en trabajos					
Comprar y asignar recursos de acuerdo con presupuesto					
Dirigir, supervisar y gestionar proyectos de construcción pequeños y medianos					
Gestionar y aprobar horas extras					
Tramitar solicitudes de empleados como préstamos personales y otros permisos					
Centralizar y distribuir informe de labores semanales a los clientes					
Participar de reuniones en inglés cuando sea necesario					
Diseñar y gestionar sistemas de riego					
Evaluar daños en jardines y determinar posibles soluciones					
Buscar constantemente la mejora en la gestión de los jardines					
<b>Aptitudes</b>					
Habilidades personales: Comunicación oral y escrita, Iniciativa y autonomía, Organización, Autoridad, Resolución de conflictos, Honestidad y responsabilidad, Capacidad para motivar y liderar, Planificación y control, Trabajo en equipo, Flexibilidad, Tolerancia al estrés, Capacidad de trabajo bajo presión, Orientación a los resultados, Mediación en conflictos					
Habilidades técnicas: Conocimiento básico de atención al cliente, Conocimiento avanzado del idioma inglés, Conocimiento básico de administración, Conocimiento avanzado de agronomía, Conocimiento básico de administración, Conocimiento básico de leyes y reglamentos laborales					
<b>Requisitos físicos</b>					
Nivel de esfuerzo físico:		Alto	X	Medio	Bajo
Exigencias físicas: Condiciones de alta temperatura, caminatas extensas, estar de pie, atención auditiva, atención visual, levantamiento periódico de pesos, cambios bruscos de temperatura					
<b>Responsabilidad sobre</b>					
Documentos, vehículos, dinero, empleados, insumos					

<b>Análisis y descripción de puesto</b>	
<b>Nombre del puesto: Asistente administrativo</b>	
<b>Área:</b> Administrativa	
<b>Dependencia:</b> Gerente de operaciones	<b>Subordinados:</b> Supervisor de mantenimiento, Encargado de mantenimiento de equipos y vehículos, Encargado de riego, Peón de jardín, Peón de máquina, Chofer, Supervisor de proyectos (en caso de existir), Peón de proyectos (en caso de existir)
<b>Propósito general del puesto:</b> Dar soporte administrativo a los procesos realizados dentro de la empresa, encargarse de documentación y controles administrativos necesarios, dar seguimiento a servicios tercerizados de contabilidad	
<b>Funciones</b>	
Confeccionar órdenes de compra	
Emitir facturas electrónicas	
Llevar un adecuado expediente de cada trabajador de la empresa, con su respectiva información personal y contrato firmado	
Hacer entrega de todos los EPP y uniformes a los nuevos ingresos	
Estar pendiente de tener stock de combustible, mezcla, chilillo, EPP, uniformes, etc.	
Llevar el control de solicitudes de insumos por parte de los supervisores, entregar lo presente en stock y solicitar compra de lo que no	
Llevar control archivado de todas las boletas de entrega y salida de insumos y suministros, bitácoras de kilometraje, control de combustibles y cualquier otro control requerido	
Llevar control de boletas de vacaciones, disfrute de feriados, licencias, incapacidades y otros en el expediente de cada empleado	
Llevar control semanal de CXP y CXC para revisión en reunión administrativa	
Llevar control diario de saldos de bancos y pagos recibidos	
Realizar pagos a proveedores aprobados por gerencia	
Avisar a proveedores sobre pagos realizados	
Digitar diariamente planillas, revisión de reportes diarios y entrega de comprobantes de pago, control de regreso de comprobantes firmados	

Redactar comunicados, amonestaciones y otros documentos a empleados, requeridos por gerencia						
Redactar y distribuir documentos requeridos por empleados como constancias						
Supervisar el trabajo realizado por el servicio tercerizado de contabilidad (velar por la correcta presentación de las declaraciones y pago de impuestos, recepción oportuna de estados financieros, etc)						
Mantener actualizado el auxiliar de vacaciones						
Cerrar planillas, revisiones de salarios, atención de empleados por temas de pagos						
Llevar al día y correctamente los documentos necesarios para la toma de decisiones financieras en gerencia (CXP, CXC, saldos de bancos, flujo de caja)						
Digitar facturas de compras en sistema Monolith						
Conciliar bancos						
Realizar liquidaciones laborales						
Reportar mensualmente a CCSS e INS						
Conciliar bancos contra facturas enviadas y recibidas						
Abonar facturas en Monolith						
Llevar control de alimentación y EPP para rebajos de ser necesario						
Ordenar y enviar información de planilla a servicio tercerizado de contabilidad						
Ingresar información de planilla a Módulo Local de BN y subir archivo de texto.						
Mantener un auxiliar de aguinaldos						
Mantener control de IVA						
<b>Aptitudes</b>						
Habilidades personales: Comunicación oral y escrita, Iniciativa y autonomía, Organización, Ética, Honestidad y responsabilidad, Planificación y control, Trabajo en equipo, Tolerancia al estrés, Capacidad de trabajo bajo presión, Orientación a los resultados						
Habilidades técnicas: Conocimiento avanzado de finanzas, contabilidad y administración, Conocimiento básico de idioma inglés, Manejo de paquete office, Conocimiento avanzado de leyes y reglamentos tributarios						
<b>Requisitos físicos</b>						
Nivel de esfuerzo físico:	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Medio	<input checked="" type="checkbox"/>	Bajo

Exigencias físicas: No requiere esfuerzo físico:
<b>Responsabilidad sobre</b>
Documentos, dinero, empleados, insumos

<b>Análisis y descripción de puesto</b>	
<b>Nombre del puesto: Supervisor de mantenimiento</b>	
<b>Área:</b> Operativa	
<b>Dependencia:</b> Gerente de operaciones	<b>Subordinados:</b> Peón de jardín, Peón de máquina, Chofer, Peón de proyectos (en caso de existir)
<b>Propósito general del puesto:</b> Supervisar la correcta ejecución de las labores de jardinería	
<b>Funciones</b>	
Verificar la asistencia del personal a su cargo y el cumplimiento de cada una de sus funciones a tiempo	
Analizar el cumplimiento de las metas diarias.	
Elaborar reportes de avance de corte e informa al gerente de operaciones	
Capacitar peones de nuevo ingreso	
Motivar al personal, les brinda los implementos de seguridad	
Apoyar a la Gerencia a prevenir y reparar fallas	
Solicitar personal cuando haga falta	
Reportar diario la planilla al Asistente Administrativo	
Solicitar amonestaciones al personal cuando así lo amerite	
Asegurar la calidad en el trabajo realizado	
Solicitar oportunamente todos los insumos necesarios para la ejecución de las labores	
Coordinar oportunamente las labores que requieran apoyo externo a la cuadrilla	
Hacer propuesta de calendario mensual de labores y enviarlo a gerente de operaciones	
Coordinar entrega, firma y retorno de acciones de personal, comprobantes de pago, comprobantes de incapacidad y cualquier otra documentación requerida por o para los empleados	
Unirse al equipo de chapea cuando sea necesario	
Atender cualquier requerimiento por parte del cliente, escalarlo de ser necesario	
Estar pendiente de solicitudes de clientes y dar seguimiento a su solución	
Asistir a reunión operativa semanal con Gerente de operaciones y demás supervisores	
Coordinar solicitudes de vacaciones	

Escalar quejas y malestar de personal				
Asignar herramientas y equipo a cada peón				
Valorar aplicaciones necesarias de agroquímicos y sus dosis, previa aprobación de gerente de operaciones				
Supervisar correcto cuidado de los vehículos				
Tener disponibilidad para acudir a emergencias que se presenten con los clientes				
Asegurar el cuidado y la limpieza diaria de los equipos				
Hacer mantenimientos menores a las máquinas de combustión				
<b>Aptitudes</b>				
Habilidades personales: Comunicación oral y escrita, Iniciativa y autonomía, Organización, Autoridad, Resolución de conflictos, Honestidad y responsabilidad, Capacidad para motivar y liderar, Planificación y control, Trabajo en equipo, Tolerancia al estrés, Capacidad de trabajo bajo presión, Orientación a los resultados, Destreza física, Puntualidad, Actitud hacia los superiores y sus compañeros, Atención y memoria, Productividad				
Habilidades técnicas: Conocimiento avanzado de mantenimiento de jardines, conocimiento avanzado de manejo y mantenimiento de equipos de combustión y otras herramientas agrícolas, conocimiento básico de uso de celular y comunicación por Whatsapp, conocimiento básico de uso y dosificación de agroquímicos				
<b>Requisitos físicos</b>				
Nivel de esfuerzo físico:	X	Alto	Medio	Bajo
Exigencias físicas: Condiciones de alta temperatura, caminatas extensas, estar de pie, atención auditiva, atención visual, levantamiento de pesos, trabajos de fuerza, cambios bruscos de temperatura, trabajo con equipo de combustión, ruido intenso				
<b>Responsabilidad sobre</b>				
Herramientas, equipos, insumos, combustible, empleados				

<b>Análisis y descripción de puesto</b>				
<b>Nombre del puesto: Encargado de mantenimiento de equipos y vehículos</b>				
<b>Área:</b> Operativa				
<b>Dependencia:</b> Gerente de operaciones		<b>Subordinados:</b> Peón de jardín, Peón de máquina, Chofer, Peón de proyectos (en caso de existir)		
<b>Propósito general del puesto:</b> Mantener un correcto funcionamiento de equipos y vehículos por medio de la intervención preventiva y la mitigación de los daños				
<b>Funciones</b>				
Dar mantenimiento básico a cada vehículo una vez a la semana				
Dar mantenimiento profundo a cada vehículo una vez al mes				
Dar mantenimiento profundo a todas las máquinas de combustión una vez al mes				
Dar seguimiento a cualquier solicitud de intervención de máquinas de combustión por parte de los supervisores de mantenimiento				
Solicitar repuestos e insumos necesarios para el correcto mantenimiento de los equipos				
Evaluar necesidad de repuestos para los vehículos en conjunto con el gerente de operaciones				
Solicitar cotizaciones de repuestos a proveedores cuando sea necesario				
Realizar cambio oportuno de aceite y filtros a los vehículos				
Tener disponibilidad de atención de emergencias con los vehículos				
Gestionar revisión técnica anual de los vehículos				
<b>Aptitudes</b>				
Habilidades personales: Comunicación oral y escrita, Iniciativa y autonomía, Organización, Honestidad y responsabilidad, Planificación y control, Tolerancia al estrés, Capacidad de trabajo bajo presión, Orientación a los resultados, Destreza física, Puntualidad, Actitud hacia los superiores y sus compañeros, Atención y memoria, Productividad				
Habilidades técnicas: Conocimiento avanzado de mecánica automotriz, conocimiento avanzado de equipos de combustión, Licencia de conducir				
<b>Requisitos físicos</b>				
Nivel de esfuerzo físico:	X	Alto	Medio	Bajo

Exigencias físicas: Condiciones de alta temperatura, estar de pie, atención auditiva, atención visual, levantamiento de pesos, trabajos de fuerza, cambios bruscos de temperatura, trabajo con equipo de combustión, ruido intenso

**Responsabilidad sobre**

Equipo, vehículos, insumos

<b>Análisis y descripción de puesto</b>			
<b>Nombre del puesto:</b> Encargado de riego			
<b>Área:</b> Operativa			
<b>Dependencia:</b> Gerente de operaciones		<b>Subordinados:</b> Peón de jardín, Peón de máquina, Chofer, Peón de proyectos (en caso de existir)	
<b>Propósito general del puesto:</b> Supervisar y gestionar todo lo relacionado con sistemas de riego			
<b>Funciones</b>			
Revisar y reparar sistemas de riego de los clientes			
Instalar sistemas de riego en proyectos de construcción			
Elaborar listas de materiales necesarios			
Capacitar a personal en temas de riego para su ejecución y reparaciones básicas			
Mantener inventario actualizado de insumos de riego en bodega			
Configurar controladores, aspersores y válvulas			
Determinar horarios adecuados de riego en los diferentes proyectos y capacitar a los supervisores para su correcta ejecución			
Evaluar posibles mejoras en sistemas de riego			
Tener capacidad de desplazarse de manera autónoma a los proyectos			
<b>Aptitudes</b>			
Habilidades personales: Comunicación oral y escrita, Iniciativa y autonomía, Organización, Honestidad y responsabilidad, Planificación y control, Tolerancia al estrés, Capacidad de trabajo bajo presión, Orientación a los resultados, Destreza física, Puntualidad, Actitud hacia los superiores y sus compañeros, Atención y memoria, Productividad			
Habilidades técnicas: Conocimiento avanzado de fontanería y riego, Licencia de conducir			
<b>Requisitos físicos</b>			
Nivel de esfuerzo físico:	X	Alto	Medio
			Bajo
Exigencias físicas: Condiciones de alta temperatura, estar de pie, atención auditiva, atención visual, levantamiento de pesos, trabajos de fuerza, cambios bruscos de temperatura			

**Responsabilidad sobre**

Insumos, Recurso hídrico

<b>Análisis y descripción de puesto</b>			
<b>Nombre del puesto: Peón de jardín</b>			
Área: Operativa			
<b>Dependencia:</b>	Supervisor	de	<b>Subordinados: -</b>
mantenimiento			
<b>Propósito general del puesto:</b> Dar mantenimiento a jardines			
<b>Funciones</b>			
Podar arbustos			
Aplicar agroquímicos			
Deshierbar manual			
Podar árboles			
Cortar hojas secas			
Limpiar jardín			
Soplar hojas secas			
Recolectar basura orgánica			
Trasplantar			
Sembrar			
Regar			
Fertilizar			
Instalar y reparación de cercas			
<b>Aptitudes</b>			
Habilidades personales: Iniciativa, Honestidad y responsabilidad, Tolerancia al estrés, Capacidad de trabajo bajo presión, Orientación a los resultados, Destreza física, Puntualidad, Actitud hacia los superiores y sus compañeros, Atención y memoria, Productividad			
Habilidades técnicas: Conocimiento básico de jardinería y fontanería			
<b>Requisitos físicos</b>			
Nivel de esfuerzo físico:	X	Alto	Medio
			Bajo
Exigencias físicas: Condiciones de alta temperatura, caminatas extensas, estar de pie, atención auditiva, atención visual, levantamiento de pesos, trabajos de fuerza, cambios bruscos de temperatura, trabajo con equipo de combustión, ruido intenso			

**Responsabilidad sobre**

Herramientas, equipos

<b>Análisis y descripción de puesto</b>	
<b>Nombre del puesto: Peón de máquina</b>	
Área: Operativa	
<b>Dependencia:</b> Supervisor de mantenimiento	<b>Subordinados:</b> -
<b>Propósito general del puesto:</b> Dar mantenimiento a jardines incluyendo la chapia de césped	
<b>Funciones</b>	
Chapiar con chilillo	
Chapiar con cuchilla	
Usar motosierra	
Limpiar diariamente los equipos	
Podar arbustos	
Aplicar agroquímicos	
Deshierbar manual	
Podar árboles	
Cortar hojas secas	
Limpiar jardín	
Soplar hojas secas	
Recolectar basura orgánica	
Trasplantar	
Sembrar	
Regar	
Fertilizar	
Instalar y reparación de cercas	
<b>Aptitudes</b>	
Habilidades personales: Iniciativa, Honestidad y responsabilidad, Tolerancia al estrés, Capacidad de trabajo bajo presión, Orientación a los resultados, Destreza física, Puntualidad, Actitud hacia los superiores y sus compañeros, Atención y memoria, Productividad	

Habilidades técnicas: Conocimiento básico de jardinería y fontanería, Conocimiento avanzado de chapia con motoguadaña				
<b>Requisitos físicos</b>				
Nivel de esfuerzo físico:	X	Alto	Medio	Bajo
Exigencias físicas: Condiciones de alta temperatura, caminatas extensas, estar de pie, atención auditiva, atención visual, levantamiento de pesos, trabajos de fuerza, cambios bruscos de temperatura, trabajo con equipo de combustión, ruido intenso				
<b>Responsabilidad sobre</b>				
Herramientas, equipos, insumos, combustible				

<b>Análisis y descripción de puesto</b>					
<b>Nombre del puesto: Chofer</b>					
Área: Operativa					
<b>Dependencia:</b> Supervisor de mantenimiento		<b>Subordinados:</b> -			
<b>Propósito general del puesto:</b> Conducir los vehículos y darles mantenimiento básico, transportar personal, equipo y herramientas a las diferentes zonas de trabajo					
<b>Funciones</b>					
Conducir el vehículo a donde se requiera					
Transportar compañeros, equipos, herramientas y plantas					
Estar pendiente del correcto funcionamiento del vehículo					
Revisar diariamente aspectos básicos					
Reportar cualquier desperfecto o detalle inmediatamente sea detectado					
Engrasar y lavar el vehículo una vez a la semana					
Cargar y descargar basura orgánica del vehículo					
Llevar el vehículo a revisión técnica					
Estar pendiente de cambios de aceite y filtros necesarios					
<b>Aptitudes</b>					
Habilidades personales: Iniciativa, Honestidad y responsabilidad, Tolerancia al estrés, Capacidad de trabajo bajo presión, Orientación a los resultados, Destreza física, Puntualidad, Actitud hacia los superiores y sus compañeros, Atención y memoria, Productividad					
Habilidades técnicas: Conocimiento básico de mecánica automotriz, Licencias					
<b>Requisitos físicos</b>					
Nivel de esfuerzo físico:		Alto	X	Medio	Bajo
Exigencias físicas: Conducción de vehículos durante trayectos largos, condiciones de alta temperatura, estar sentado por muchas horas, atención auditiva, atención visual, levantamiento de pesos					
<b>Responsabilidad sobre</b>					
Herramientas, equipos, insumos, combustible, empleados					

## ANEXO 3. MATRIZ RACI

Función	JD	GG	GC	GO	AA	SM	EM	ER	PJ	PM	CH	C
Toma de decisiones estratégicas y aprobación de presupuesto	RA	C	C	C	C	I	I	I	I	I	I	
Planear, dirigir y controlar la gestión administrativa, llevar el liderazgo del rumbo estratégico de la empresa, asegurarse que todas las áreas de la empresa funcionen de forma eficiente y eficaz	A	R	C	C	C	C	I	I	I	I	I	
Supervisar y gestionar una correcta relación comercial con los clientes actuales y potenciales, gestionar cotizaciones y manejar cartera de cuentas por cobrar	I	A	R	C		C						C
Gestionar y controlar la logística de trabajo y asignación de recursos para un correcto funcionamiento del trabajo diario		A	C	R	C	C	C	C	I	I	I	I
Dar soporte administrativo a los procesos realizados dentro de la empresa, encargarse de documentación y controles administrativos necesarios, dar seguimiento a servicios tercerizados de contabilidad		A	C	C	R	C	C					
Supervisar la correcta ejecución de las labores de jardinería				A		R		I	I	I	I	C
Mantener un correcto funcionamiento de equipos y vehículos por medio de la intervención preventiva y la mitigación de los daños		C		A		C	R			C	C	
Supervisar y gestionar todo lo relacionado con sistemas de riego				C		A		R				I
Dar mantenimiento a jardines				C		A			R			I
Dar mantenimiento a jardines incluyendo la chapia de césped				C		A				R		I
Conducir los vehículos y darles mantenimiento básico, transportar personal, equipo y herramientas a las diferentes zonas de trabajo		I		C		A	C				R	

JD: Junta Directiva

GO: Gerente de operaciones

CH: Chofer

PJ: Peón de jardín

GG: Gerente General

AA: Asistente administrativo

ER: Encargado de riego

C: Cliente

PM: Peón de máquina

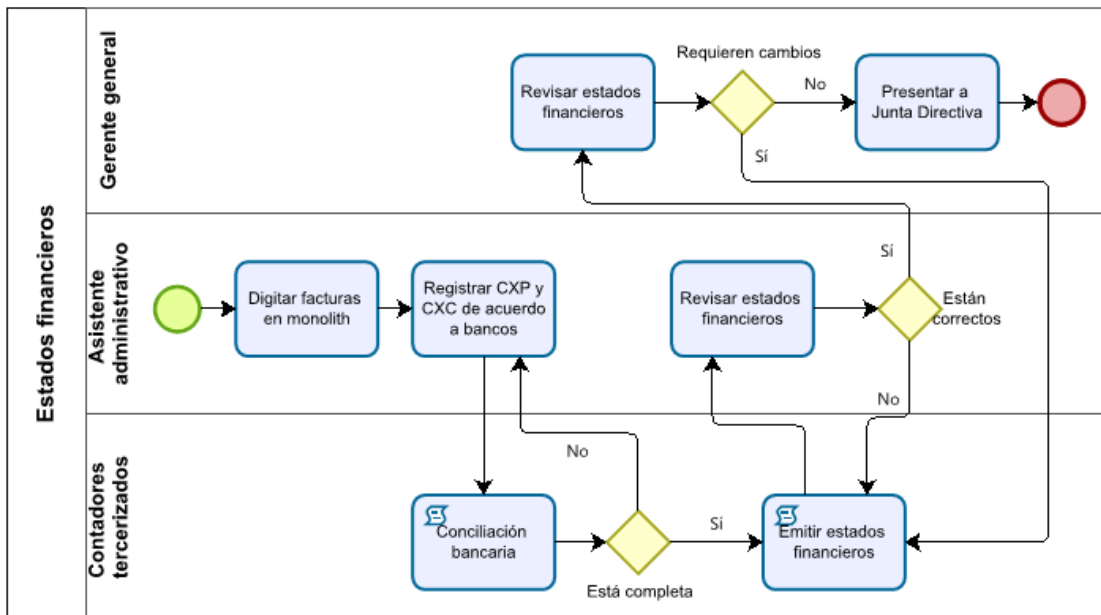
GC: Gerente de gestión de relaciones con clientes

EM: Encargado de mantenimiento de equipos y vehículos

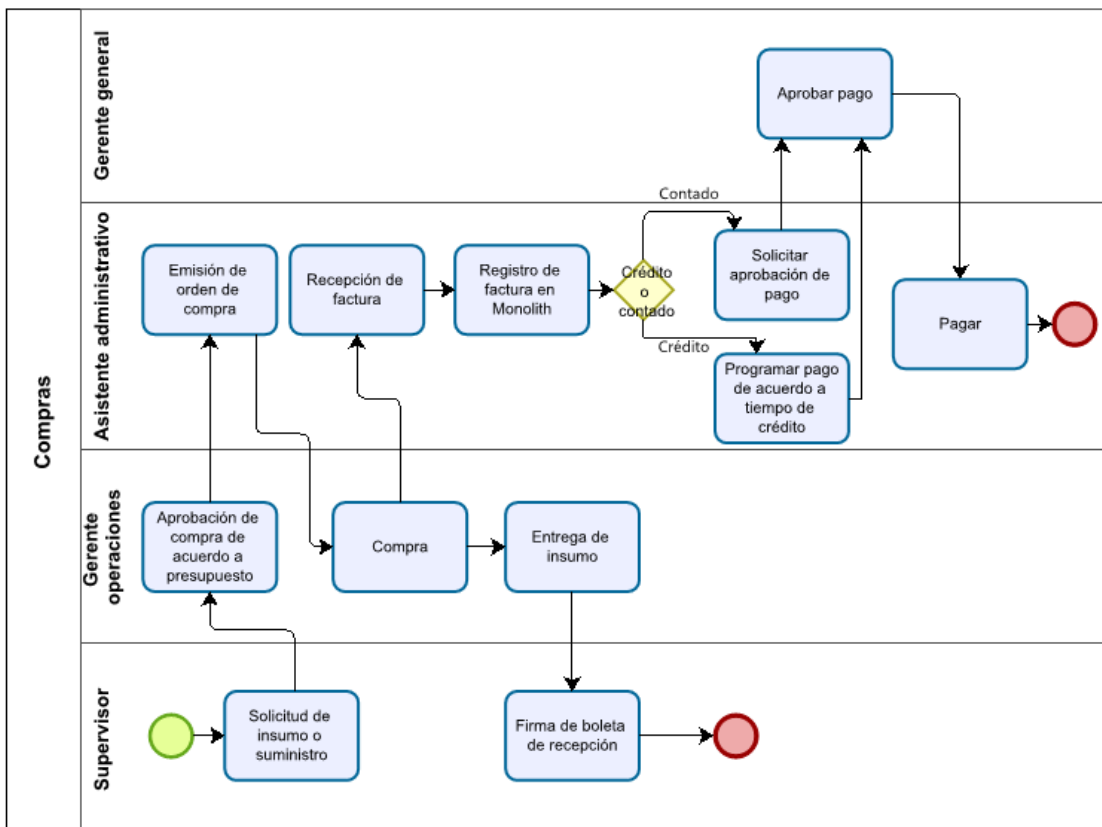
SM: Supervisor de mantenimiento

ANEXO 4. DIAGRAMAS DE FLUJOS DE PROCEDIMIENTOS

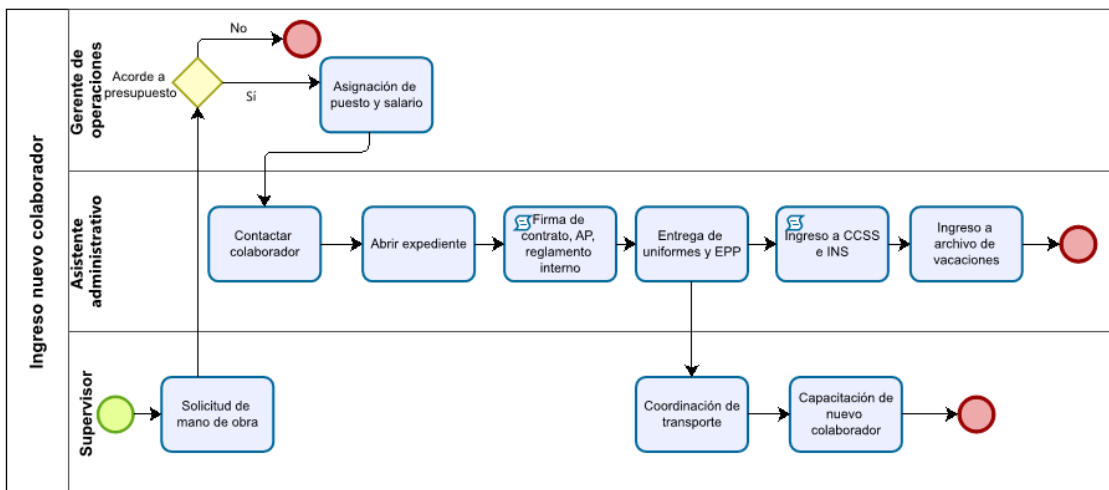
- Estados financieros



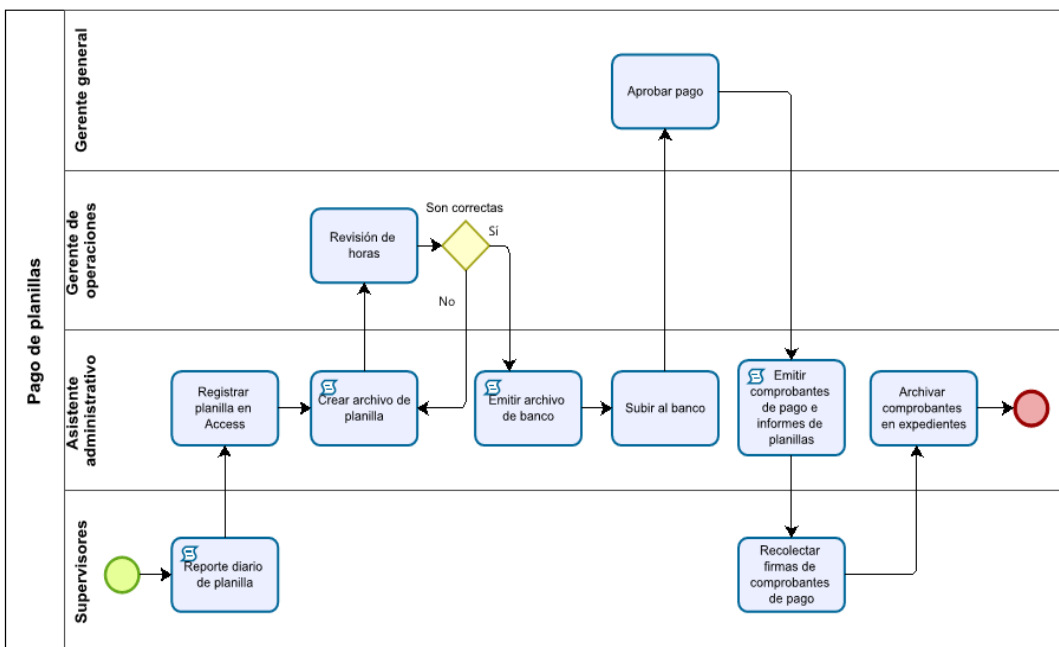
- Compras



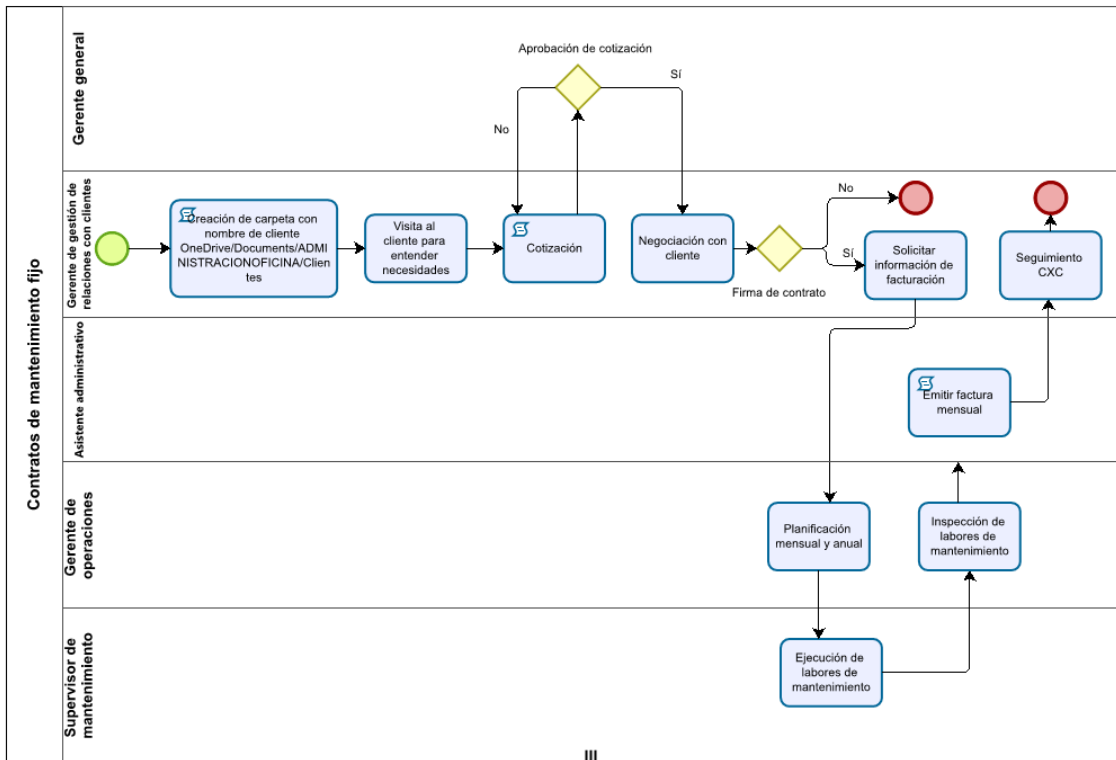
• Ingreso nuevo colaborador



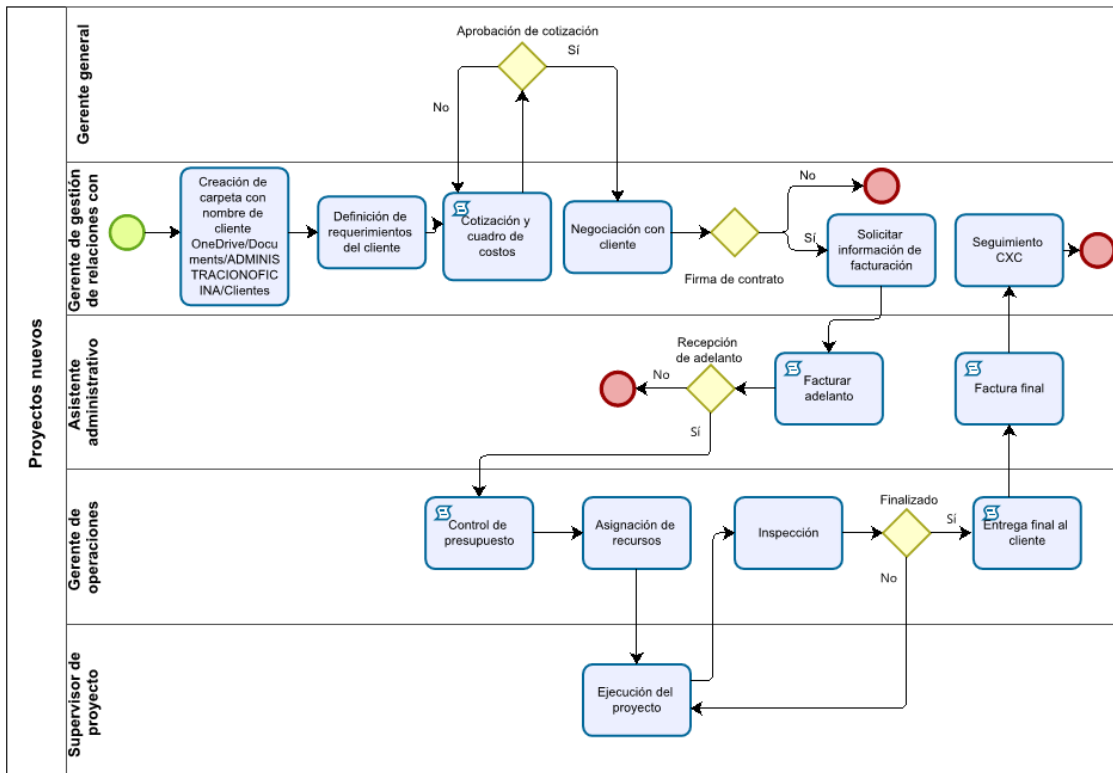
• Planillas



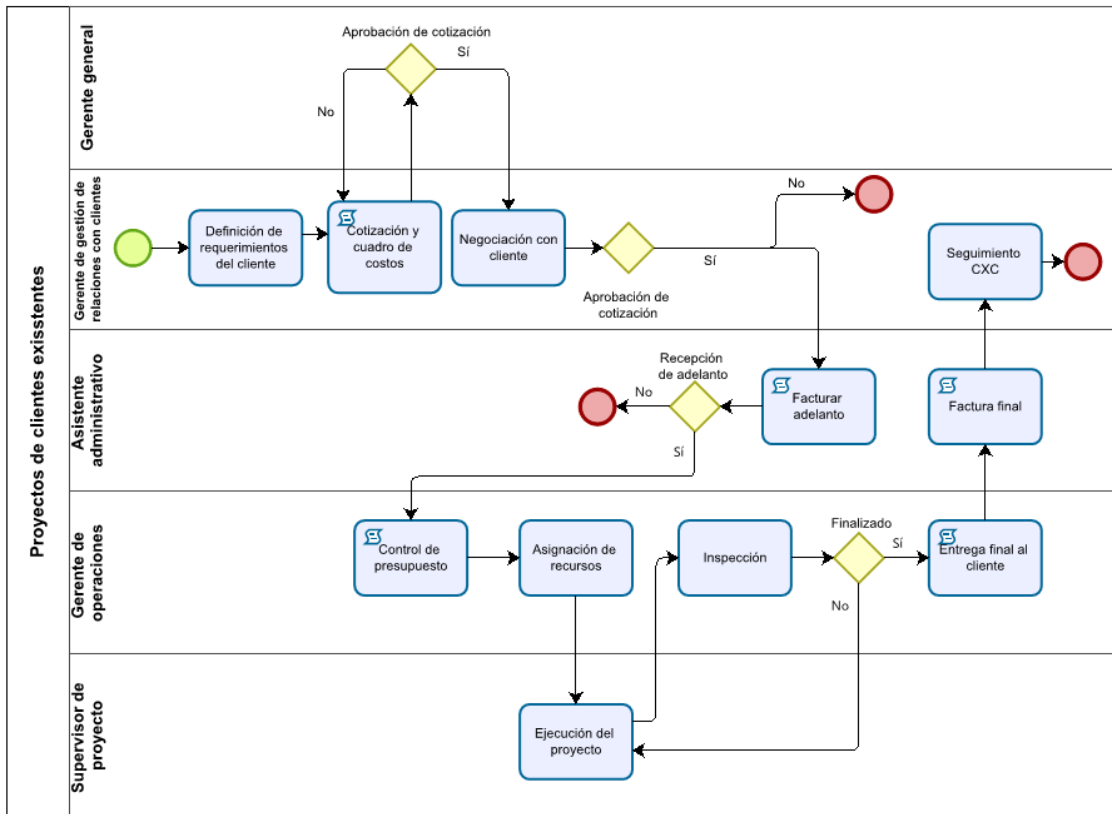
- Mantenimiento fijo mensual



- Proyectos nuevos



- Proyectos de clientes existentes



- Quejas de clientes

