



Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas

**Análisis y evaluación de la estructura organizacional en las empresas de  
floricultura de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala**

(Artículo científico - trabajo de graduación)

María Verónica López Curup

Guatemala, agosto 2020

**Análisis y evaluación de la estructura organizacional en las empresas de  
floricultura de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala**

(Artículo científico - trabajo de graduación)

María Verónica López Curup

Lic. Manuel Antonio Pineda Mancilla (**Asesor**)

Dr. Eddy Giovanni Miranda Medina (**Revisor**)

Guatemala, agosto 2020

**AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

**AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**M. Sc. Carlos Alberto Marroquín Márquez**

Coordinador

Guatemala 14 de marzo 2020

Señores

Facultad de ciencias Económica

Presente

Por este medio doy fe que soy autora del artículo científico titulado **“Análisis y evaluación de la estructura organizacional en las empresas de floricultura de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala”** y confirmo que respete los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigne las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autora del contenido de este artículo científico y para efectos legales soy la única responsable del contenido.

Atentamente,



María Verónica López Curup

Licenciatura en administración de Empresas

ID 000009508



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

*"Sapientia ante omnia: adquirere sapientiam"*

REF.: CCEE. LAE. 014-2020  
SEDE SAN RAYMUNDO

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 11 DE AGOSTO DEL 2020  
ORDEN DE IMPRESIÓN

**Asesor (a):** Lic. Manuel Antonio Pineda Mancilla

**Revisor (a):** Dr. Eddy Giovanni Miranda Medina

**Carrera:** Licenciatura en Administración de Empresas

**Artículo científico titulado:** "Análisis y evaluación de la estructura organizacional en las empresas de floricultura de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala"

**Presentada por:** María Verónica López Curup

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciada

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas



☎ 1779

🌐 upana.edu.gt

📍 Diagonal 34, 31-43 Zona 16

San Raymundo, 14 de marzo de 2020

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

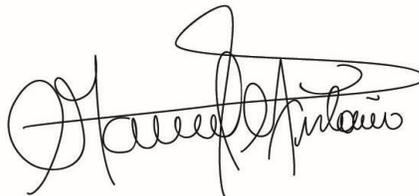
Presente

Estimados Señores:

En relación a la asesoría del artículo científico titulado: **“Análisis y evaluación de la estructura organizacional en las empresas de floricultura de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala”**, realizado por María Verónica López Curup, ID no. 000009508, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme por cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Manuel Antonio Pineda Mancilla', with a large, stylized flourish at the end.

Lic. Manuel Antonio Pineda Mancilla  
Colegiado Activo No.: 15927

Guatemala, 15 de abril de 2020

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Presente

Estimados señores:

En relación al Artículo científico titulado: **“Análisis y evaluación de la estructura organizacional en las empresas de floricultura de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala”** realizado por María Verónica López Curup, ID 000009508, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la Revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

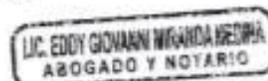
De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,



Dr. Eddy Giovanni Miranda Medina

Colegiado 7,452



## **Dedicatoria**

**A Dios y a la virgen  
maría.**

Por darme la fortaleza y sabiduría para culminar este sueño, por estar conmigo en los momentos difíciles y en aquellos instantes en los que ya no tenía fuerzas para continuar. Gracias Dios por este éxito que me has permitido lograr. Gracias Virgen María por tu protección y por llevarle mis peticiones a Jesús. Dios será siempre el centro de mi vida

**A mis licenciados y  
a la Universidad**

Haberm permitido estudiar en sus instalaciones y a todos los licenciados que han formado parte de mi formación académica, les agradezco por haber compartido sus conocimientos.

**A mis padres**

Por el apoyo incondicional que de una u otra manera me han dado durante mi preparación académica, así también por los buenos valores y principios que han inculcado en mi vida para ser una persona de bien.

**a mi hermano y  
hermanas**

Por haber creído en mí, y por la motivación que tuve en todo momento, nunca lo olvidare, siempre los llevare conmigo.

# Contenido

|  | Página    |
|--|-----------|
| <b>Abstract</b>                            | <b>i</b>  |
| <b>Introducción</b>                        | <b>ii</b> |
| <br>                                       |           |
| <b>Capítulo 1</b>                          |           |
| <b>Metodología</b>                         |           |
| 1.1. Planteamiento del problema            | 1         |
| 1.2. Pregunta de investigación             | 2         |
| 1.3. Objetivos de la investigación         | 2         |
| 1.3.1. General                             | 2         |
| 1.3.2. Específicos                         | 2         |
| 1.4. Definición del tipo de investigación  | 3         |
| 1.4.1. Investigación descriptiva           | 3         |
| 1.5. Sujeto de investigación               | 3         |
| 1.6. Alcance de la investigación           | 3         |
| 1.6.1. Temporal                            | 3         |
| 1.6.2. Geográfico                          | 3         |
| 1.7. Determinación de la muestra           | 4         |
| 1.7.1. Empleo de la muestra finita         | 4         |
| 1.8. Definir instrumentos de investigación | 5         |
| 1.9. Recolección de datos                  | 5         |
| 1.10. Procesamiento y análisis de datos    | 6         |
| <br>                                       |           |
| <b>Capítulo 2</b>                          |           |
| <b>Resultados</b>                          |           |
| 2.1. <b>Presentación de resultados</b>     | <b>7</b>  |

### **Capítulo 3**

#### **Discusión y conclusiones**

|      |                              |    |
|------|------------------------------|----|
| 3.1. | Extrapolación                | 18 |
| 3.2. | Hallazgos y análisis general | 22 |
| 3.3. | Conclusiones                 | 24 |

#### **Referencias**

|               |           |
|---------------|-----------|
| <b>Anexos</b> | <b>27</b> |
|---------------|-----------|

## Lista de gráficas

| <b>No.</b> | <b>Descripción</b>  | <b>Página</b> |
|------------|---|---------------|
| 1          | Empresas de floricultura de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala, años de operación en el mercado.  | 7             |
| 2          | Empresas de floricultura de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala, cantidad de empleados para el inicio de operaciones.                      | 8             |
| 3          | Empresas de floricultura de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala, destino de las ventas.  | 8             |
| 4          | Empresas de floricultura de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala, cantidad de empleados actuales.   | 9             |
| 5          | Empresas de floricultura de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala, cultura organizacional.   | 10            |
| 6          | Empresas de floricultura de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala, constitución de la empresa.   | 10            |
| 7          | Empresas de floricultura de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala, misión, visión y objetivos propuestos por los líderes de la empresa.      | 11            |
| 8          | Empresas de floricultura de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala, funciones, vías de comunicación, responsabilidades y niveles jerárquicos. | 12            |

|    |   |    |
|----|---|----|
| 9  | Empresas de floricultura de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala, funciones y responsabilidades.  | 12 |
| 10 | Empresas de floricultura de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala, estructura organizacional.  | 13 |
| 11 | Empresas de floricultura de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala, quejas o reclamos.  | 14 |
| 12 | Empresas de floricultura de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala, organigrama de la empresa.  | 14 |
| 13 | Empresas de floricultura de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala, los empleados al ser contratados les explicaron las funciones y responsabilidades del puesto. | 15 |
| 14 | Empresas de floricultura de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala, los empleados holgazanean o tienen mucho tiempo libre.  | 16 |
| 15 | Empresas de floricultura de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala, puestos de trabajo se encuentran clasificados por departamentos.                              | 17 |

## **Abstract**

El presente artículo científico tuvo como tema análisis y evaluación de la estructura organizacional en las empresas de floricultura y consistió en determinar si los líderes de las organizaciones cumplen con un organigrama para ser eficientes y eficaces.

Para realizar la investigación se tuvo que implementar la investigación descriptiva y el método científico en las tres fases: indagadora, se utilizó a través de la recolección de información, es decir, a través de fuentes primarias, como, boleta de encuesta, guía de entrevista y guía de observación, y de fuentes secundarias, como libros, revistas y sitios web; demostrativa, se utilizó un análisis comparativo del estado de arte actual y la información obtenida en el trabajo de campo; y expositiva, divulga los resultados obtenidos al exponer toda la información recabada en cuatro capítulos.

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación desarrolla el tema designado análisis evaluación de la estructura organizacional en las empresas de floricultura San Juan Sacatepéquez y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala.

El objetivo de dicha investigación es comprobar si las empresas antes mencionadas tienen establecidos un organigrama, es decir, si implementan un modelo base que les permite competir con un entorno globalizado y cambiante.

El presente proyecto de investigación se encuentra constituido por cuatro capítulos, los cuales se detallan a continuación:

Al final se presentan los anexos que contiene los instrumentos de recopilación de información: boleta de encuesta para los propietarios y gerentes, guía de entrevista para los colaboradores, y guía de observación para visualizar los aspectos más importantes relacionados con la estructura organizacional.

Capítulo 1, detállalos siguientes temas: planteamiento del problema, pregunta de investigación, objetivos de la investigación, definición del tipo de investigación, sujeto de investigación, alcance de la investigación, determinación de la muestra, definir instrumentos de investigación, recolección de datos y procesamiento y análisis de datos.

Capítulo 2, presenta los resultados obtenidos en el trabajo de campo por medio de los instrumentos de investigación (boleta de encuesta, guía de entrevista y guía de observación) a través de gráficas con las respectivas interpretaciones para una comprensión rápida y fácil.

Capítulo 3, puntualiza la extrapolación, es decir, un análisis a fondo y comparativo de los resultados obtenidos. Por otra parte, también se determinan las conclusiones necesarias para dar respuesta de

forma objetiva e inductiva a cada una de las variables que se establecieron al principio de la investigación.

Referencias utilizadas que dan soporte a la parte teórica del presente documento, tales como, bibliográficas, digitales, legislaciones y revistas.

Por último, se particularizan los anexos que contienen los instrumentos de investigación, tales como, boleta de encuesta, guía de entrevista y guía de ovación.

# **Capítulo 1**

## **Metodología**

El tema para la presente investigación es: análisis y evaluación de la estructura organizacional en las empresas de floricultura de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala.

Este capítulo abarca temas tales como: planteamiento del problema, pregunta de investigación, objetivos de la investigación, definición del tipo de investigación, sujeto de investigación, alcance de la investigación, definición de la muestra, definición de instrumentos de investigación, recolección de datos y procesamiento, y análisis de datos, los cuales se detallan a continuación.

### **1.1. Planteamiento del problema**

Las actividades y procesos de las empresas nunca se deben hacer al azar. La forma en que los empleados deben desarrollar las funciones del puesto de trabajo depende específicamente de la forma en que se planean, organizan y distribuyen.

Para organizar dichas funciones se debe desarrollar una estructura organizacional, la cual represente la arquitectura de la organización, es decir, la estructura y distribución de los puestos, las relaciones de comunicación, los niveles jerárquicos, la autoridad, la departamentalización, entre otros factores importantes.

Una correcta estructura organizacional define los puestos de trabajo con dos terminales de comunicación, la terminal superior los liga con el puesto de arriba para determinar la autoridad y la terminal inferior los liga con los puestos de abajo para determinar los subordinados. Horizontalmente cada puesto se sitúa con otros puestos del mismo nivel jerárquico.

También define para cada puesto un conjunto de funciones y responsabilidades que lo separan y diferencian de los demás puestos. En resumen, la estructura organizacional es la piedra angular de la organización en una empresa.

En tal sentido, la falta de una estructura organizacional no permite que los empleados sepan qué, cómo, cuándo y dónde realizar las funciones del puesto de trabajo, lo cual no les permite a las empresas alcanzar el éxito.

## 1.2. Pregunta de investigación

A continuación, se detalla la pregunta de investigación:

¿Cuál es la importancia del análisis y evaluación de la estructura organizacional en las empresas de floricultura de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala?

## 1.3. Objetivos de la investigación

Pretende dar una idea clara de lo que desea alcanzar la presente investigación a corto, mediano y largo plazo, a continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos:

### 1.3.1. General

Dar a conocer la importancia del análisis y evaluación de la estructura organizacional en las empresas de floricultura de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala.

### 1.3.2. Específicos

A continuación, se presentan los objetivos específicos que se pretenden cumplir con el desarrollo de la presente investigación:

- Identificar las ventajas y desventajas de desarrollar una estructura organizacional en las empresas de floricultura.
- Detallar los modelos que pueden ser utilizados para diseñar y/o enriquecer los puestos de trabajo en las empresas de floricultura.

#### 1.4. Definición del tipo de investigación

A continuación, se presenta la definición del tipo de investigación que es utilizada en el presente documento:

##### 1.4.1. Investigación descriptiva

El tipo de investigación utilizado en el presente informe es la investigación descriptiva, en virtud, que permite analizar de forma minuciosa los resultados obtenidos en el trabajo de campo a través de fuentes primarias (instrumentos de investigación tales como cuestionario, guía de entrevista y guía de observación) y de fuentes secundarias (libros, revistas, páginas web, entre otros) para posterior utilizar métodos estadísticos para presentarlos por último describirlos, interpretarlos y compararlos.

#### 1.5. Sujeto de investigación

La investigación se lleva a cabo en 77 empresas registradas de floricultura ubicadas en San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala, según información proveniente de las municipalidades.

#### 1.6. Alcance de la investigación

A continuación, se detalla el alcance de la investigación:

##### 1.6.1. Temporal

El periodo de tiempo para realizar la presente investigación es de septiembre 2019 a abril 2020, periodo correspondiente al decimoquinto y decimosexto ciclo de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de Universidad Panamericana.

##### 1.6.2. Geográfico

Se lleva a cabo en las empresas de floricultura ubicadas en San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala.

## 1.7. Determinación de la muestra

Por ser una representación a pequeña escala o una porción que se considera representativa del universo objeto de estudio se utiliza la muestra, sin embargo, para esta investigación se usa un censo.

### 1.7.1. Empleo de la muestra finita

Las empresas de floricultura ubicadas en San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala, son 77, por tanto, al ser una cantidad significativamente pequeña se toma en cuenta la totalidad de empresas. Sin embargo, se aplica la fórmula de la muestra para registro de la misma.

A continuación, se detalla la fórmula a utilizar:

$$n = \frac{Z^2 (p) (q) N}{e^2 (N - 1) + Z^2 (p) (q)}$$

Simbología:

n = muestra a determinar

$Z^2$  = nivel de confianza

P = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

e = nivel aceptable de tolerancia de error

N = Tamaño de la población meta definida

La aplicación de la fórmula se detalla a continuación:

$$n = \frac{1.96^2 (0.50) (0.50) * 77}{0.05^2 (77 - 1) + 1.96^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{3.8416 * 19.25}{}$$

|     |               |
|-----|---------------|
|     | 0.19 + 0.9604 |
| n = | 73.9508       |
|     | 1.1504        |
| n = | 64.2826843    |
| n = | 64            |

La muestra es de 64 empresas. Para obtener el dato mencionado con anterioridad, se utiliza un nivel aceptable de tolerancia de error del 5%, un nivel de confianza del 95%, una probabilidad de éxito y fracaso del 50% respectivamente y una población meta definida de 77 empresas.

No obstante, según lo mencionado con anterioridad para la presente investigación se estudian las 77 empresas de floricultura ubicadas en San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala.

### 1.8. Definir instrumentos de investigación

Los instrumentos de recopilación de información a utilizar son tres: boleta de encuesta para los propietarios y gerentes, guía de entrevista para los colaboradores, y guía de observación para visualizar los aspectos más importantes relacionados con la estructura organizacional. La finalidad de cada instrumento es obtener información para el desarrollo de la presente investigación.

La boleta de encuesta contiene preguntas cerradas, la guía de entrevista posee preguntas abiertas y la guía de observación se utiliza una tabla de cotejo con aspectos que deben ser marcados al ser visualizados en cada una de las empresas objeto de estudio.

### 1.9. Recolección de datos

Consiste en tabular y presentar la información obtenida en el trabajo de campo por medio de fuentes primarias (instrumentos de investigación tales como encuesta, entrevista y guía de observación) y de fuentes secundarias (libros, revistas, páginas web, entre otros) a través de gráficas con las respectivas interpretaciones.

#### 1.10. Procesamiento y análisis de datos

Es el proceso final de la presente investigación y consiste en realizar una extrapolación, es decir, una comparación del estado actual con los resultados obtenidos de la estructura organizacional. El análisis comparativo se realiza con la información actual y la información obtenida de fuentes primarias (instrumentos de investigación tales como encuesta, entrevista y guía de observación) y de fuentes secundarias (libros, revistas, páginas web, entre otros).

## Capítulo 2

### Resultados

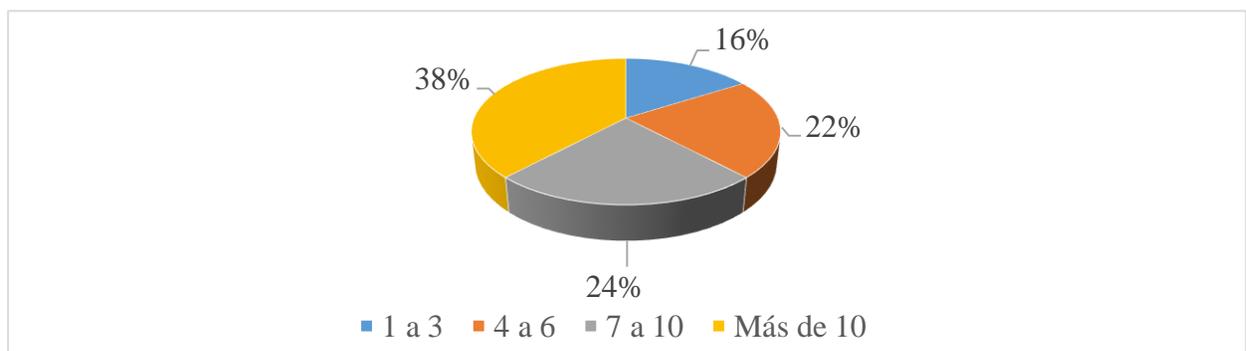
Este capítulo presenta los resultados obtenidos en el trabajo de campo a través de los instrumentos de recolección de información, tales como, boleta de encuesta, guía de entrevista y guía de observación. Los resultados se detallan por medio de gráficas con los respectivos análisis.

#### 2.1. Presentación de resultados

Posterior de culminar el trabajo de campo y el vaciado de información se presentan los resultados obtenidos en gráficas y cada una contiene una breve explicación que facilita la comprensión del lector.

La siguiente gráfica detalla cuántos años lleva la empresa de operar en el mercado.

Gráfica No. 1  
Empresas de floricultura de los municipios de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala  
Tiempo de operar  
Año 2020.

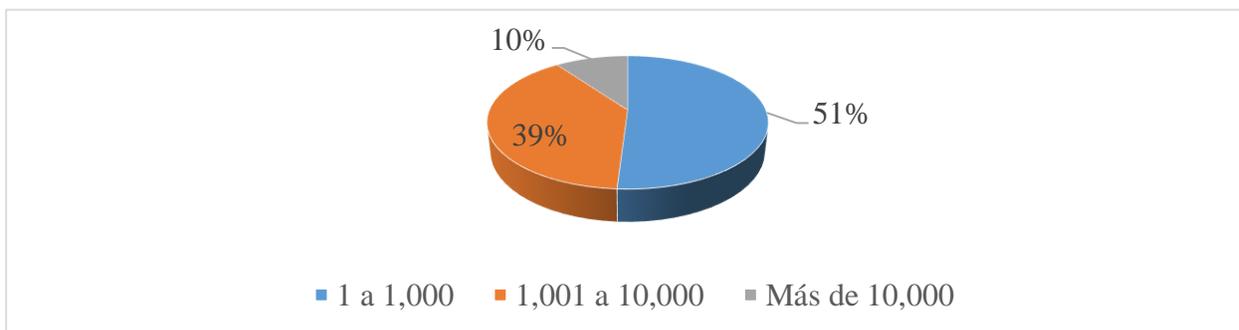


Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los dueños y empleados de empresas de floricultura de los municipios de San Juan y San Pedro Sacatepéquez.

La mayoría de empresas de floricultura llevan más de 10 años en el cultivo de flores, tiempo que les ha permitido a los líderes adquirir y aumentar la experiencia, es decir, que con los conocimientos adquiridos a través del tiempo han logrado mejorar el cultivo, lo que tiene como resultado un incremento en la rentabilidad y productividad.

La gráfica que se presenta a continuación, detalla con cuántos empleados inicio operaciones la empresa.

Gráfica No. 2  
Empresas de floricultura de los municipios de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala  
Cantidad de flores que cultivan los empleados  
Año 2020.



Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los dueños y empleados de empresas de floricultura de los municipios de San Juan y San Pedro Sacatepéquez.

Por los altos estándares de calidad, precios y variedad, las flores de San Juan Sacatepéquez, se han posicionado en la mente de los consumidores en el mercado nacional e internacional. Y según la gráfica anterior la mayoría empleados indica que las empresas producen entre 1,001 y 10,000 flores a la semana. Entre ellas se cultivan claveles, rosas, gladiolas, lirios, shasta, girasoles, geranios, entre otros.

En la gráfica siguiente, se detalla el destino de las ventas.

Gráfica No. 3  
Empresas de floricultura de los municipios de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala  
Destino de las ventas  
Año 2020.

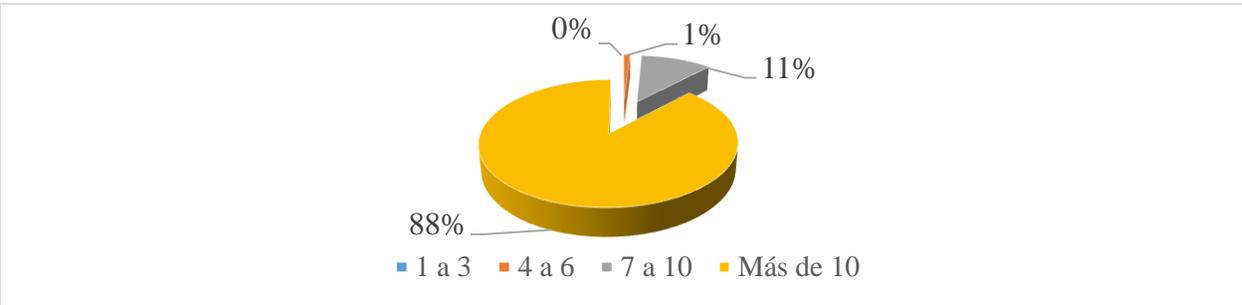


Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los dueños y empleados de empresas de floricultura de los municipios de San Juan y San Pedro Sacatepéquez.

El cultivo y comercialización de flores se ha convertido en un icono de la económica en San Juan Sacatepéquez, cuya calidad permite la exportación, sin embargo, la gráfica anterior muestra que la mayoría de empleados indicaron que las ventas se realizan en el mercado local, principalmente al Departamento de Guatemala y Sacatepéquez.

La siguiente gráfica detalla cuántos empleados tiene actualmente la empresa.

Gráfica No.4  
Empresas de floricultura de los Municipios San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala  
Cantidad de empleados actuales  
Año 2020

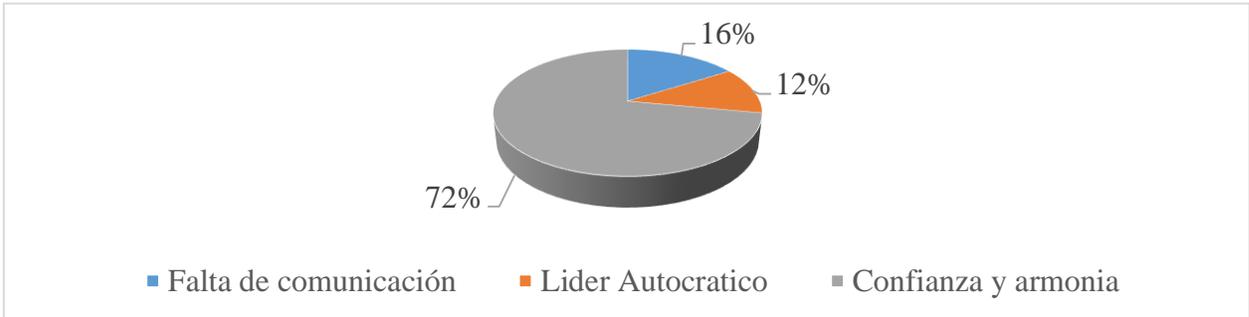


Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los dueños y empleados de empresas de floricultura de los municipios de San Juan y San Pedro Sacatepéquez.

En San Juan Sacatepéquez el cultivo de flores permite mejorar los ingresos, calidad y condiciones de vida de los habitantes, y la gráfica anterior muestra que la mayoría de empresas cuentan con más de 10 empleados, estos son temporales y se desempeñan en las funciones de riego, corte, medida de tallo, tamaño de botón, producción, control de calidad, y es dueño quien lo administra.

En la siguiente gráfica, se detalla cómo es la cultura organizacional en la empresa.

**Gráfica No.5**  
**Empresas de floricultura de los municipios San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala**  
**Cultura organizacional**  
**Año 2020**

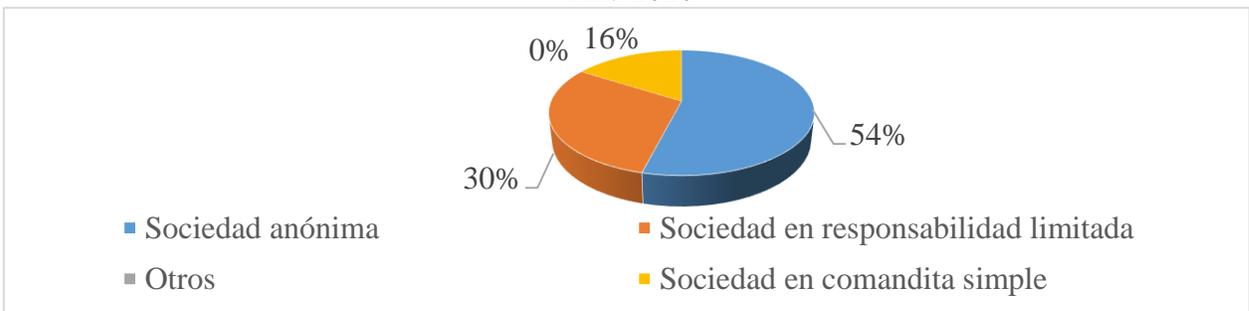


Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los dueños y empleados de empresas de floricultura de los municipios de San Juan y San Pedro Sacatepéquez.

Según la gráfica anterior la cultura organizacional en la mayoría de empresas es con un alto nivel de confianza, lo que les permite a los empleados contar con un ambiente de trabajo eficaz y eficiente, creativo e integrador que les ayuda a cumplir con los objetivos previamente establecidos.

La gráfica que se presenta a continuación detalla cómo está constituida la empresa.

**Gráfica No.6**  
**Empresas de floricultura de los municipios de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala**  
**Constitución de la empresa**  
**Año 2020**



Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los dueños y empleados de empresas de floricultura de los municipios de San Juan y San Pedro Sacatepéquez.

Según la gráfica anterior la mayoría de empleados indica que las empresas de floricultura son registradas como sociedad anónima, lo que les facilita el acceso a préstamos y créditos por parte de

diferentes instituciones financieras, les brinda credibilidad y confianza ante los clientes, y aumenta las posibilidades de posicionarse en el mercado.

La mayoría de gerentes tienen únicamente estudios de nivel diversificado, sin embargo, la agroindustria de flores en San Juan Sacatepéquez y San Pedro Sacatepéquez, es un ejemplo del espíritu emprendedor que tienen los guatemaltecos.

En la siguiente gráfica, se detalla si los empleados conocen la misión, visión y objetivos propuestos por los líderes de la empresa.

Gráfica No. 7  
Empresas de floricultura de los municipios de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala  
Conocimientos de misión visión y objetivos  
Año 2020



Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los dueños y empleados de empresas de floricultura de los municipios de San Juan y San Pedro Sacatepéquez.

La misión es la teoría que justifica la existencia y para qué ha sido creada la empresa, la visión transmite la imagen de la empresa a futuro y los objetivos son ideas claras de lo que se pretende alcanzar a corto, mediano y largo plazo. Por tanto, la misión, visión y objetivos son pilares para el éxito y orientan a los empleados por el camino que se desea seguir. Según la gráfica anterior la mayoría de empleados indica que si conocen la misión, visión y objetivos propuestos por los líderes de la empresa.

La siguiente gráfica se centra en si los líderes de la empresa tienen claramente definidas las funciones, vías de comunicación y niveles jerárquicos de cada puesto de trabajo.

Gráfica No.8  
Empresas de floricultura de los municipios de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala  
Funciones, vías de comunicación, responsabilidades y niveles jerárquicos  
Año 2020

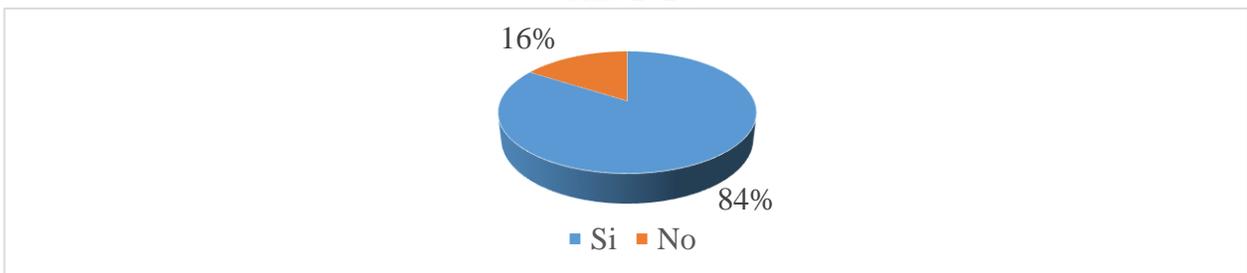


Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los dueños y empleados de empresas de floricultura de los municipios de San Juan y San Pedro Sacatepéquez.

Los empleados solo logran cumplir con los objetivos previamente establecidos cuando saben qué, cómo y por qué realizan las funciones, y cuáles son las obligaciones, responsabilidades, condiciones y especificaciones que tienen en el puesto de trabajo. Sin embargo, en la gráfica anterior la mayoría de trabajadores no tienen claramente definidas las funciones, vías de comunicación, responsabilidades y niveles jerárquicos de cada puesto de trabajo.

La siguiente gráfica se centra en si los empleados tienen claro conocimiento de las funciones y responsabilidades que debe desempeñar en la empresa.

Gráfica No.9  
Empresas de floricultura de los municipios de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala  
Funciones y responsabilidades  
Año 2020

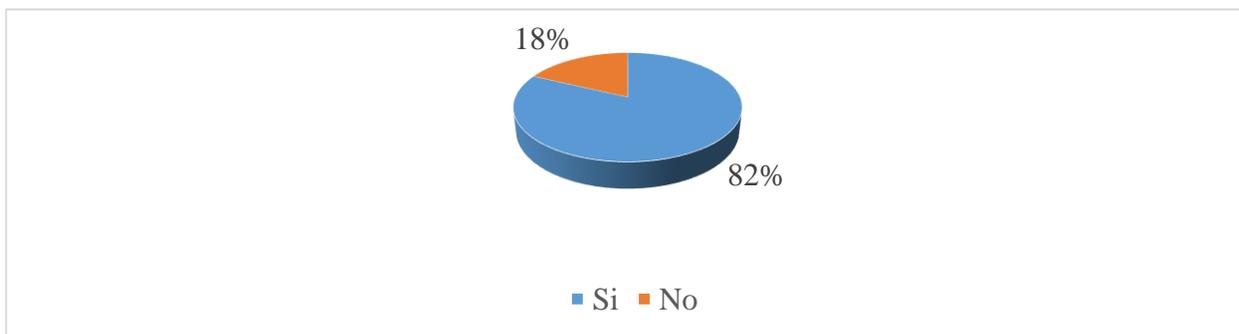


Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los dueños y empleados de empresas de floricultura de los municipios de San Juan y San Pedro Sacatepéquez.

La forma en que los empleados deben realizar las actividades laborales depende específicamente de la forma en que planea, organiza y distribuye el trabajo, por tanto, parte fundamental para alcanzar los objetivos es que los empleados conozcan el trabajo que deben desarrollar. Y según la gráfica anterior la mayoría de trabajadores tienen claro conocimiento de las funciones y responsabilidades que deben desempeñar.

La siguiente gráfica detalla si los empleados conocen la definición de estructura organizacional.

Gráfica No.10  
Empresas de floricultura de los municipios de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala  
Estructura organizacional  
Año 2020

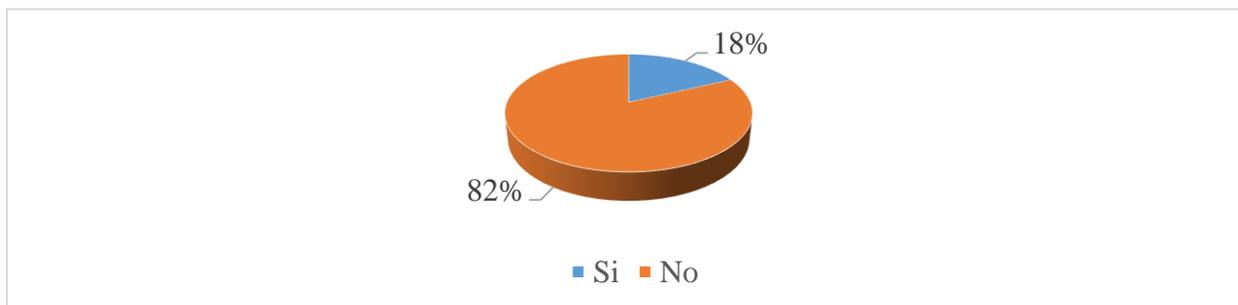


Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los dueños y empleados de empresas de floricultura de los municipios de San Juan y San Pedro Sacatepéquez.

La estructura organizacional define los puestos de trabajo, el nivel jerárquico que posee, la subordinación (ante quien los empleados son responsables), los subordinados (sobre quiénes ejercen autoridad los líderes) y el departamento donde se localiza el puesto. En la gráfica anterior la mayoría de empleados indica que si conocen la definición de estructura organizacional.

La siguiente gráfica especifica si los empleados han tenido quejas por exceso de trabajo.

Gráfica No.11  
Empresas de floricultura de los municipios de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala  
Quejas o reclamos  
Año 2020

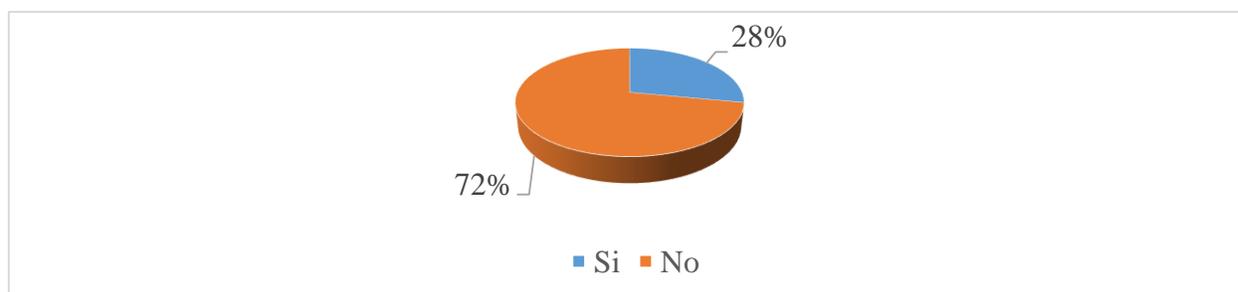


Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los dueños y empleados de empresas de floricultura de los municipios de San Juan y San Pedro Sacatepéquez.

El estrés puede ser positivo o negativo y depende del nivel de tolerancia del empleado, para algunos trabajadores es fuente de motivación y compromiso para finalizar el trabajo y para otros es menos deseable y buscan el alcoholismo y la drogadicción como fuente de escapatoria. Por tanto, el estrés es un aspecto fundamental que los líderes de las organizaciones deben administrar. Y en la gráfica anterior la minoría de empleados indica que se han quejado o reclamado por exceso de trabajo.

La siguiente gráfica puntualiza si los empleados conocen el organigrama de la empresa.

Gráfica No. 12  
Empresas de floricultura de los municipios de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala  
Organigrama de la empresa  
Año 2020

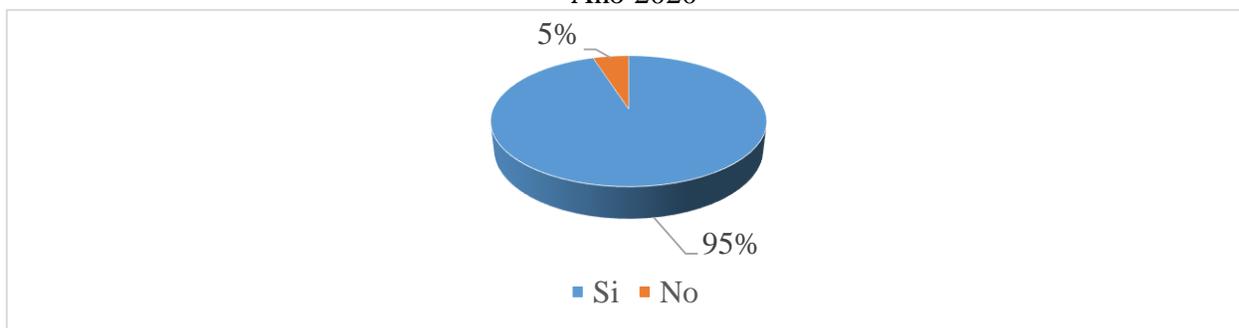


Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los dueños y empleados de empresas de floricultura de los municipios de San Juan y San Pedro Sacatepéquez.

El organigrama contiene los puestos de trabajo en forma de rectángulos que contienen dos terminales de comunicación, la de arriba que los liga con los puestos superiores y la de abajo que los liga con los puestos inferiores y los niveles jerárquicos son establecidos de arriba hacia abajo, en la parte superior se encuentra la subordinación y en la parte inferior los subordinados, los mismos niveles jerárquicos se establecen horizontalmente. No obstante, en la gráfica anterior la mayoría de empleados indica que no conocen el organigrama de la empresa, esto es preocupante ya que es complicado laborar en una empresa donde no se tiene establecido como está conformada la empresa.

La gráfica que a continuación se presente, individualiza si los empleados al ser contratado le explicaron las funciones y responsabilidades del puesto a desempeñar.

Gráfica No. 13  
Empresas de floricultura de los municipios de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala  
Los empleados al ser contratados les explicaron las funciones y responsabilidades del puesto  
Año 2020

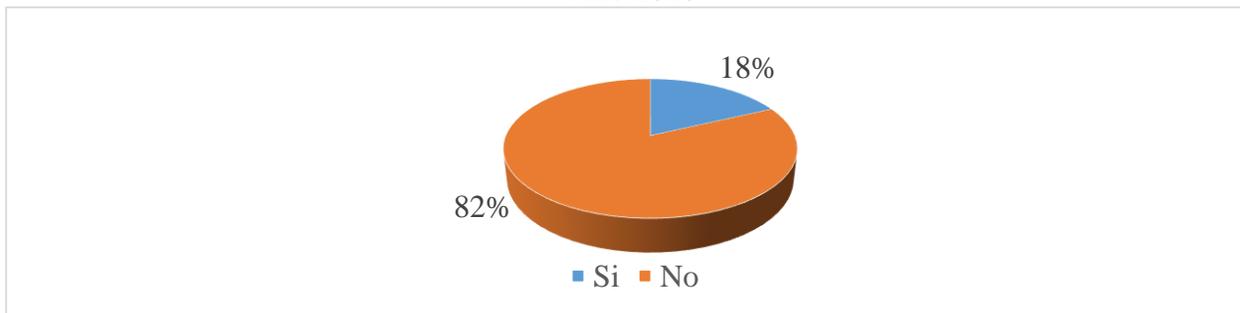


Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los dueños y empleados de empresas de floricultura de los municipios de San Juan y San Pedro Sacatepéquez.

Para facilitar la adaptación de los empleados nuevos en las empresas, deben dejar claro las funciones y responsabilidades, encaminar, guiar o indicarles el rumbo, explicarles en qué situación están y hacia dónde debe dirigir los esfuerzos. Otras medidas a tomar en consideración son imprimir rumbos y direcciones, definir comportamientos, acciones, y establecer las metas y resultados que se desean alcanzar. Y en la gráfica anterior los empleados indican que a la mayoría si les explicaron las funciones y responsabilidades del puesto a desempeñar al ser contratados.

La gráfica que se presenta a continuación, detalla si los empleados holgazanean o tienen mucho tiempo libre.

Gráfica No.14  
Empresas de floricultura de los municipios de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala  
Los empleados holgazanean o tienen mucho tiempo libre  
Año 2020



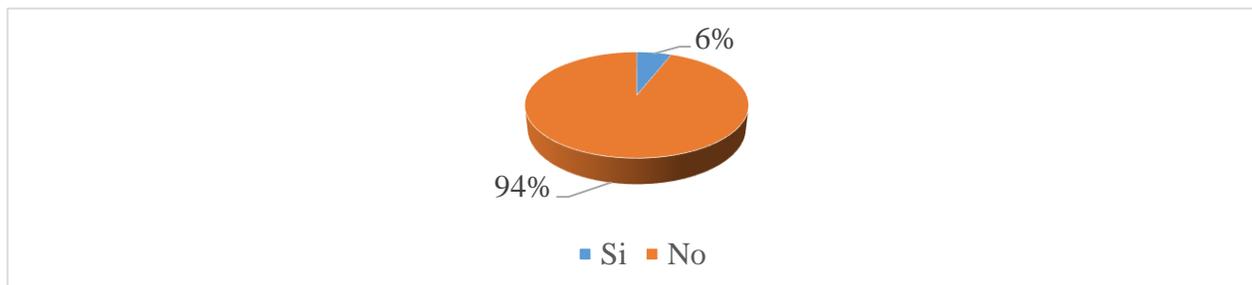
Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los dueños y empleados de empresas de floricultura de los municipios de San Juan y San Pedro Sacatepéquez.

Según la gráfica anterior la mayoría de los empleados indica que no holgazanean o tienen mucho tiempo libre, en ocasiones se sienten abrumados por la falta de tiempo y el trabajo bajo presión. Los líderes de las empresas deben tomar en consideración que los puestos pueden ser fuente de estrés psicológico que deteriora la mente y el físico, por tanto, el estrés debe ser administrado estratégicamente para evitar problemas posteriores.

La gráfica que a continuación se presenta, especifica si los líderes de la empresa tienen definidas las sanciones o llamadas de atención por incumplimiento de labores.

La gráfica que se detalla a continuación, presenta si los puestos de trabajo se encuentran clasificados por departamentos.

Gráfica No. 15  
Empresas de floricultura de los municipios de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala  
Los Puestos de trabajo se encuentran clasificados por departamentos  
Año 2020



Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los dueños y empleados de empresas de floricultura de los municipios de San Juan y San Pedro Sacatepéquez.

La departamentalización es una clasificación de los puestos de trabajo por departamentos según las necesidades y objetivos propuestos por los líderes de la empresa y permite la especialización que facilita el desarrollo de las actividades, y mejora el desempeño de los trabajadores, no obstante, según la gráfica anterior la mayoría de empleados indica que los puestos de trabajo no se encuentran clasificados por departamentos.

## Capítulo 3

### Discusión y conclusiones

El presente capítulo detalla la discusión de resultados y presenta temas, tales como, extrapolación, hallazgos y análisis general, y conclusiones. La extrapolación consiste en realizar un análisis comparativo entre la situación actual e información bibliográfica y los hallazgos encontrados.

#### 3.1. Extrapolación

En la organización se definen las áreas funcionales, estructuras, procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos, así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo, en otras palabras, es la manera de definir el esqueleto de la empresa.

La organización es uno de los principales factores que ayuda a los líderes de las empresas a alcanzar los objetivos previamente establecidos y el éxito de la empresa. Münch (2007) indica:

Por tanto, para lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes, es necesario que los puestos de trabajo se encuentren organizados y las funciones distribuidas equitativamente, proporcional, ordenada y justa. Sin embargo, en las empresas investigadas no se detectó un organigrama definido, y menos un manual de organización que apalanque la estructura organizacional. <https://economyatic.com/que-es-un-organigrama-y-como-crear-uno-online/>

Esto es verdaderamente preocupante, ya que no existe un documento que respalde la estructura de la empresa y ninguno de los empleados tiene definido en un manual a donde pertenece y cuáles son sus atribuciones, esto tiende a que los empleados hagan lo que puedan, al final estas empresas son poco efectivas y desorganizadas. Todas las empresas necesitan una estructura organizacional definida para funcionar correctamente.

Chiavenato (2017) define: “La estructura organizacional son los patrones de diseño para organizar

una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado” (p. 120).

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a las prioridades y necesidades, por tanto, la estructura debe acoplarse y responder a la planeación definida por la empresa los floricultores carecen de una buena administración, debido a que no cuentan con una planeación definida que cuente con objetivos reales y por ende no cuentan con una estructura organizacional que permita cumplir los objetivos organizacionales.

Un organigrama detalla los elementos de autoridad, niveles de jerarquía, relaciones, comunicación, subordinación, subordinados, entre otros aspectos importantes. Thompson (2012) establece:

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría. (p. 125).

Por tanto, los organigramas son de suma importancia y utilidad para empresas, entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, entre otras y que todos aquellos que participan en el diseño y elaboración deben conocer cuáles son los diferentes tipos de organigramas. Sin embargo, las empresas investigadas no cuentan con un esquema gráfico de la empresa y no son visibles los niveles jerárquicos, aunque la comunicación que hay entre gerente y empleados es muy buena y eso permite que sepan que funciones les corresponden. Dadas las circunstancias, no cuentan con manuales administrativos y aún menos con planificación estratégica.  
<https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) define:

No existe un modelo único de departamentalización aplicable a todas las organizaciones y todas las situaciones, los gerentes deben establecer cuál es el mejor al examinar la situación que enfrentan el trabajo a realizar y la forma en que debe hacerse, las persona involucradas y sus personalidades, la tecnología utilizada en el departamento, los usuarios a entender y a otros factores ambientales internos y externos de la situación. (p. 229).

Los dueños de las empresas no conocen de estructura organizacional y sus elementos no pueden determinar el tipo de departamentalización óptimo que mejorará sus funciones, para establecer la departamentalización en las empresas de floricultura si es necesaria la creación de un manual básico de funciones que determine la estructura organizacional y sus elementos.

Parte fundamental de un organigrama es la departamentalización, que consiste en la agrupación de los puestos de acuerdo a las funciones realizadas por los empleados en las empresas. Daft (2013) determina: “Los departamentos se crean para realizar tareas que se consideran estratégicamente importantes para la empresa” (p. 105). Por tanto, este tema, distribuye el trabajo por tareas y logra cierta especialización por departamento lo que permite obtener mejores resultados al facilitar el desarrollo de las actividades a realizar. Esto es una debilidad, ya que en las empresas investigadas no tienen estipulado formalmente la departamentalización lo que limita la especialización de los empleados y por ende impide el desarrollo de las actividades cotidianas.

En los organigramas los niveles jerárquicos son establecidos de arriba hacia abajo, en la parte superior se encuentra la subordinación y en la parte inferior los subordinados y los mismos niveles jerárquicos se establecen verticalmente. Barnard (2005) especifica que:

Las organizaciones son sistemas cooperativos y propuso la teoría de la aceptación o la autoridad de abajo hacia arriba. Dijo que la administración solo tiene la autoridad o el poder de los subordinados estén dispuestos a aceptar, y de acuerdo con el grado en qué consisten obedecer las órdenes (p. 18).

La correcta aplicación de la jerarquía ayuda a alcanzar los objetivos establecidos por los líderes de las empresas. De forma empírica cada empleado conoce sus obligaciones, y conoce el protocolo que no se ha estipulado en un manual, sin embargo, debido a que en la mayoría de empresas floricultoras son negocios familiares únicamente existe un patrón y empleados, no hay niveles jerárquicos pues la simplicidad de su estructura no da opción a colocar mandos medios.

La organización informal es fundamental para cualquier empresa, la misma emerge de forma espontánea y natural a partir de relaciones de amistad entre empleados. Barnard (2005) afirma:

La organización informal como cualquier actividad personal conjunta si un propósito consciente, aun cuando contribuya a resultados comunes, por ejemplo, un problema de organización, es más fácil pedir ayuda a una persona conocida- aunque labore en un departamento diferente que alguien que solo se conoce de nombre en un organigrama. Esta organización toma como base la disposición y la relación informal de trabajo, es decir las interacciones del personal” (p. 26).

<https://www.womenalia.com/blogs/psicoactualidad/comportamiento-organizacional>

La organización informal puede ayudar a los empleados a mejorar la eficiencia y eficacia en las actividades para aumentar la productividad y rentabilidad de la compañía. En los floricultores únicamente existe organización informal ya que debido a la buena comunicación entre patrono y empleados solamente utilizan esta organización para comunicación y asignación de tareas.

Los objetivos son metas a corto, mediano y largo plazo, que deben ser medibles, cuantificables y alcanzables. Son los fines que buscan cumplir los empleados de la organización y tienen que ser claros y realistas para que puedan ser alcanzados.

(Chiavenato 2009) afirma: “El objetivo es un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un periodo determinado” (p. 72)

Por ende, los objetivos permiten que los trabajadores dirijan los esfuerzos en la misma dirección para alcanzar la misión y visión de las empresas. La mayoría de empleados de las empresas de floricultura conocen la misión, Visión y objetivos propuestos por los líderes de la empresa más no tienen establecido manualmente para que los empleados logren ver detalladamente. Todo el ambiente es empírico en términos generales.

El organigrama detalla de forma gráfica los niveles jerárquicos, Comunicación, tramo de control, cadena de mando, departamentalización, posición de los puestos de trabajo, subordinación,

subordinados, entre otros aspectos fundamentales para el funcionamiento de la empresa. Thompson (2012) define:

los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría (p. 85).

Por tanto, un organigrama contribuye a organizar y coordinar los puestos de trabajo para evitar duplicidad de funciones y mejorar la productividad, y rentabilidad de la empresa.

Es totalmente acertado que en las empresas investigadas no existen áreas de jerarquización ni tienen conocimiento de un organigrama, a pesar de la importancia que representan, al final los empleados no cuentan con el nivel de conocimiento que abarque estos campos,

### **3.2. Hallazgos y análisis general**

El trabajo de campo relacionado con el tema denominado análisis y evaluación de la estructura organizacional en las empresas de floricultura de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala, permite obtener resultados reales, los cuales se detallan a continuación:

Los empleados de la mayoría de empresas cuentan con una amplia experiencia por los conocimientos adquiridos a través de los más de 10 años que llevan en el mercado de cultivo de flores, lo que permite mejorar el cultivo e incrementar la rentabilidad y productividad de la organización.

La mayoría de empleados de las empresas de floricultura conocen la misión, visión y objetivos propuestos por los líderes de la empresa. La misión les permite conocer por qué ha sido creada la organización, la visión les trasmite la imagen de la compañía a futuro y los objetivos les dan una idea clara de lo que se pretende alcanzar a corto, mediano y largo plazo. Sin embargo estos no son transmitidos integralmente a los empleados y no saben cómo aplicarlos a sus puestos de trabajo y sobre todo, la estructura organizacional no está acorde a los objetivos ya que ninguno de los dos instrumentos está establecido formalmente en ningún documento.

Los empleados no tienen claramente definidas las funciones, vías de comunicación, responsabilidades y niveles jerárquicos de cada puesto de trabajo, lo cual no permite a los trabajadores cumplir con lo establecido por los propietarios, en virtud, que los mismos no saben qué, cómo y por qué realizan las funciones y cuáles son las obligaciones, responsabilidades, condiciones y especificaciones que tienen en el puesto.

Aunado a lo anterior, los trabajadores no conocen el organigrama de la empresa, por tanto, no tienen conocimiento de los niveles jerárquicos, comunicación, tramo de control, cadena de mando, departamentalización, posición de los puestos de trabajo, subordinación, subordinados, entre otros aspectos fundamentales para el funcionamiento de la empresa.

Los líderes de las empresas de floricultura no tienen definidas las sanciones o llamadas de atención por incumplimiento de labores, por lo que no cuentan con recompensas o castigos según sea el caso para aumentar el rendimiento de los empleados.

La mayoría de empleados indica que los puestos de trabajo no se encuentran clasificados por departamentos, lo que no permite la especialización por departamentalización que facilita el desarrollo de las actividades y mejora el desempeño de los trabajadores.

Al tomar en consideración lo mencionado en los párrafos anteriores, se determina que los líderes de las empresas de floricultura no tienen definida una estructura organizacional de ningún tipo, las mismas son creadas por necesidad económica y falta de empleo, no por contar con los conocimientos administrativos necesarios para la puesta en marcha.

Por último, se determina que los líderes deben conocer qué clase de estructura organizacional se puede implementar, por qué y cómo funciona, las ventajas y desventajas que posee para seleccionar la que mejor se acomode a las necesidades organizacionales.

### 3.3. Conclusiones

Con base en el contenido de cada uno de los capítulos desarrollados en el presente artículo científico, se determinan las siguientes conclusiones:

1. La importancia del análisis y evaluación de la estructura organizacional en las empresas de floricultura de San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Guatemala, juega un rol fundamental al organizar y coordinar los puestos de trabajo para evitar duplicidad de funciones lo que tiene como resultado el cumplimiento de las estrategias para el logro de los objetivos.
2. La principal ventaja de desarrollar una estructura organizacional en las empresas de floricultura, es que los empleados van a saber qué, cómo y por qué realizan las funciones, y cuáles son las obligaciones, responsabilidades, condiciones y especificaciones que tienen en el puesto de trabajo para, lo cual aumenta la productividad y rentabilidad de la compañía.
3. Los modelos que se pueden utilizar para diseñar y/o enriquecer los puestos de trabajo en las empresas de floricultura son clásico o tradicional, humanista, de las contingencias y enriquecimiento. Y es importante que los empleados conozcan las ventajas y desventajas de cada uno para seleccionar el que mejor se acomode a las necesidades organizacionales.

## Referencias

- Arthur T., Margaret P. John G. y A. J. Strickland III. (2012). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, X. (2017). *Administración Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: MacGraw Hill.
- Congreso de la República de Guatemala. (1941). Decreto 14-41. Código de Trabajo. Publicado en Diario de Centroamérica el 5 de mayo de 1961. Guatemala. Nueva edición actualizada y con sus reformas incluidas. Acuerdo Gubernativo (470-2014). Guatemala.
- Figueroa, H. (12 de noviembre de 2019). *Economíatic*. Obtenido de Qué es un organigrama y cómo crear uno online: <https://economyatic.com/que-es-un-organigrama-y-como-crear-uno-online/>
- Harold K., Heinz W. y Mark C.. (2012). *Administración Una Perspectiva Global y Empresarial*. México: McGraw-Hill.
- John I. Robert K. y Michael M. (2006). *Comportamiento Organizacional* . México: McGraw-Hill.
- Julián Pérez Porto y María Merino. (15 de abril de 2019). *Definición.de*. Obtenido de Estructura Organizacional: <https://definicion.de/estructura-organizacional/>
- Raffino, M. E. (11 de octubre de 2019). *Concepto.de*. Obtenido de Estructura Organizacional : <https://concepto.de/estructura-organizacional/>

Sotelo, I. (7 de noviembre de 2017). *Womenalia*. Obtenido de Comportamiento Organizacional :  
<https://www.womenalia.com/blogs/psicoactualidad/comportamiento-organizacional>

Thompson, I. (10 de agosto de 2017). *Promonegocios.net* . Obtenido de Tipos de Organigrama :  
<https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

## Anexos



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Sede San Raymundo, Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas

### Desarrollo de la estructura organizacional en las empresas de floricultura ubicadas en San Juan Sacatepéquez, Guatemala

| Fecha:   | Lugar: | No. |
|--|--------|-----|
| Instrucciones: buen día, soy estudiantes de Universidad Panamericana, sede San Raymundo estoy solicitando apoyo para que me puede brindar respuesta a unas preguntas que quiero hacerle relacionadas al área que usted desempeña. El propósito es totalmente didáctico y profesional, en virtud, que debo elaborar un artículo científico relacionado al tema desarrollo de la estructura organizacional en las empresas de floricultura ubicadas en San Juan Sacatepéquez, Guatemala. |        |     |
| <b>Observaciones:</b> el estudiante debe portar gafete de forma visible para identificarse en todo momento, leer las preguntas a la persona encuestada y explicar o utilizar términos sencillos para facilitar la comprensión. El encuestador debe llenar la boleta sin coaccionar las repuestas del participante, esto con el fin de realizar la correcta aplicación de la misma.   |        |     |

(Variable dependiente)

#### Empresas de floricultura

1. ¿Cuántos años lleva la empresa de operar? 1 a 3 \_\_\_\_ 4 a 6 \_\_\_\_ 7 a 10 \_\_\_\_ Más de 10 \_\_\_\_
2. ¿Con cuántos empleados inició operaciones la empresa? 1 a 3 \_ 4 a 6 \_ 7 a 10 \_ Más de 10 \_
3. ¿Qué tipos de flores cultiva? Rosas \_\_\_\_ Gladiolas \_\_\_\_ Lirios \_\_\_\_ Shasta \_\_\_\_ Girasoles \_\_\_\_
4. ¿Qué cantidad de flores produce a la semana? 1 a 1,000 \_\_ 1,001 a 10,000 \_\_ Más de 10,000 \_\_\_\_
5. ¿Cuál es el destino de las ventas? Local \_\_\_\_ Internacional \_\_\_\_
6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente la empresa? 1 a 3 \_\_ 4 a 6 \_\_ 7 a 10 \_\_ Más de 10 \_\_
7. ¿Cómo es la cultura organizacional? Falta de comunicación \_\_\_\_ Líder autocrático \_\_\_\_ y armonía confianza \_\_\_\_
8. ¿Cómo está constituida la empresa? Sociedad en comandita simple \_\_ Sociedad anónima \_\_ Sociedad en responsabilidad limitada \_\_\_\_ Otras \_\_\_\_

9. ¿Cuál es el nivel de escolaridad del gerente? Diversificado \_\_\_\_ Universitario \_\_\_\_ Otros \_\_\_\_
10. ¿Los empleados conoce la misión, visión y objetivos propuestos por los líderes de la empresa?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**(Variable independiente)**

---

**Estructura organizacional**

11. ¿Los líderes de la empresa tienen claramente definidas las funciones, vías de comunicación y niveles jerárquicos de cada puesto de trabajo?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
12. ¿Tiene claro conocimiento de las funciones y responsabilidades que debe desempeñar en la empresa?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
13. ¿Conoce la definición de estructura organizacional?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
14. ¿Los empleados se han quejado o reclamado por exceso de trabajo?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
15. ¿Conoce el organigrama de la empresa?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
16. ¿Al ser contratado le explicaron las funciones y responsabilidades del puesto a desempeñar?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
17. ¿Los empleados holgazanean o tienen mucho tiempo libre?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
18. ¿Los líderes de la empresa tiene definidas las sanciones o llamadas de atención por incumplimiento de labores?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

19. ¿Las funciones de cada puesto de trabajo fueron distribuidas equitativamente, proporcional, ordenada y justa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

20. ¿Los puestos de trabajo se encuentran clasificados por departamentos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

---

Fuente: elaboración propia.



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Sede San Raymundo, Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas

**Desarrollo de la estructura organizacional en las empresas de floricultura  
ubicadas en San Juan Sacatepéquez, Guatemala**

|        |        |     |
|--------|--------|-----|
| Fecha: | Lugar: | No. |
|--------|--------|-----|

Instrucciones: buen día, soy estudiantes de Universidad Panamericana, sede San Raymundo estoy solicitando apoyo para que me puede brindar respuesta a unas preguntas que quiero hacerle relacionadas al área que usted desempeña. El propósito es totalmente didáctico y profesional, en virtud, que debo elaborar un artículo científico relacionado al tema desarrollo de la estructura organizacional en las empresas de floricultura ubicadas en San Juan Sacatepéquez, Guatemala.

**Observaciones:** el estudiante debe portar gafete de forma visible para identificarse en todo momento, leer las preguntas a la persona encuestada y explicar o utilizar términos sencillos para facilitar la comprensión. El encuestador debe llenar la boleta sin coaccionar las repuestas del participante, esto con el fin de realizar la correcta aplicación de la misma.

**Guía de entrevista**

1. ¿Qué es estructura organizacional y considera importante implementarla en la empresa?

---

---

---

2. ¿Es importante que los empleados tengan claro conocimiento de las funciones, vías de comunicación, responsabilidades y niveles jerárquicos de los puestos que desempeñan?

---

---

---

3. ¿Conoce y da a conocer el organigrama de la empresa a los empleados?

---

---

---

4. ¿Cuál es la importancia que el organigrama tiene para los empleados de la empresa?

---

---

---

5. ¿Los líderes de la empresa cuentan con un manual de organización para dar a conocer por escrito las funciones, vías de comunicación, responsabilidades y niveles jerárquicos de cada puesto?

---

---

---

6. ¿En caso que los empleados de la empresa no estén rindiendo sabe qué hacer y a quién dirigirse?

---

---

---

7. ¿Considera que la coordinación de actividades entre departamentos puede lograrse a través reglas y procedimientos?

---

---

---

8. ¿Las funciones que realizan los empleados son acordes al puesto que desempeñan?

---

---

---

9. ¿Cree que una buena organización ayude a los empleados para ser eficientes y eficaces en las funciones que realizan a diario?

---

---

---

10. ¿Cree que la organización es un factor determinante para lograr en éxito?

---

---

---

---

Fuente: elaboración propia.



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Sede San Raymundo, Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas

**Desarrollo de la estructura organizacional en las empresas de floricultura  
ubicadas en San Juan Sacatepéquez, Guatemala**

|        |        |     |
|--------|--------|-----|
| Fecha: | Lugar: | No. |
|--------|--------|-----|

Instrucciones: buen día, soy estudiante de Universidad Panamericana, sede San Raymundo estoy solicitando apoyo para que me puede brindar respuesta a unas preguntas que quiero hacerle relacionadas al área que usted desempeña. El propósito es totalmente didáctico y profesional, en virtud, que debo elaborar un artículo científico relacionado al tema Desarrollo de la estructura organizacional en las empresas de floricultura ubicadas en San Juan Sacatepéquez, Guatemala.

**Observaciones:** el estudiante debe portar gafete de forma visible para identificarse en todo momento.

**Guía de observación**

| No. | Aspectos a observar  | Respuesta |    | Observaciones |
|-----|--|-----------|----|---------------|
|     |  | Sí        | No |               |
| 1   | Los empleados conocen el organigrama, si la respuesta es sí, se encuentran visible para todos los empleados.             |           |    |               |
| 2   | Los trabajadores poseen un manual de organización si la respuesta es sí, se encuentran visible para todos los empleados. |           |    |               |

Continúa en la página siguiente...

- 3 Los líderes de la empresa tienen claramente definidas las funciones, vías de comunicación, responsabilidades y niveles jerárquicos de cada puesto de trabajo.

...Viene de la página anterior

| No. | Aspectos a observar   | Respuesta |    | Observaciones |
|-----|---|-----------|----|---------------|
|     |   | Sí        | No |               |
| 4   | Las funciones que realizan los empleados son acordes al puesto que desempeñan.                            |           |    |               |
| 5   | Los líderes de la empresa cuentan con una estructura organizacional definida.                             |           |    |               |
| 6   | Los colaboradores realizan las funciones de forma organizada y coordinada.                                |           |    |               |
| 7   | Los empleados conocen las funciones y responsabilidades que tiene el puesto que desempeñan en la empresa. |           |    |               |
| 8   | Los trabajadores conocen quién en su jefe inmediato y con quién comunicarse directamente.                 |           |    |               |
| 9   | Existe una buena comunicación entre los empleados de cada departamento que conforma la empresa.           |           |    |               |

Fuente: elaboración propia.

- 10 Los líderes de la empresa brindan la importancia necesaria a la organización para el logro de los objetivos.
-