



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE MERCADEO

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN LAS
ÁREAS DE OPERACIONES Y FINANZAS
PARA CONTRIBUIR A LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL INTERNA EN GB
MATERIALES C.A.**

EMPRESA:
GB MATERIALES C.A.

Autor: Santoyo Chassaigne Michael J.
C.I. 28.465.300

Tutora: Econ. Elsa Párraga
CI. 5.384.851

San Diego, Febrero, 2020



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE MERCADEO

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN LAS
ÁREAS DE OPERACIONES Y FINANZAS
PARA CONTRIBUIR A LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL INTERNA EN GB
MATERIALES C.A.**

Constancia de Aprobación

Tutora: Econ. Elsa Párraga
Tutor Académico

Lic. Juan Carlos Bartoli
Tutor Empresarial

Autor: Santoyo Chassaigne Michael J.

San Diego, Febrero 2020

DEDICATORIA

A mi familia, por todo el apoyo que durante toda mi vida y sobre todo, en los últimos meses me han brindado.

A mis profesores, por la labor incansable que realizan día a día en la formación de nuevos profesionales.

AGRADECIMIENTOS

A mi casa de estudios, la Universidad José Antonio Páez, por brindarme la oportunidad de crecer académica y humanamente.

A mi tutora, la profesora Elsa Párraga, por su valiosa asesoría en la elaboración de este Informe de Pasantías.

A GB Materiales C.A, por abrirme las puertas y acompañarme en esta última fase de mi formación académica.

A mi madre, Ing. Gerdi Chassaigne, por sus valiosos aportes de conocimiento y apoyo en todas las etapas de esta investigación.

ÍNDICE GENERAL

	p.p
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
INDICE DE CUADROS.....	vii
INDICE DE FIGURAS.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO	
I.- LA EMPRESA	
1.1 Ubicación.....	3
Descripción de la empresa.....	3
Misión, visión y valores de la empresa.....	3
Estructura organizativa.....	4
Actividades desarrolladas durante la pasantía.....	5
II.- EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema.....	6
Formulación del problema.....	8
Objetivos de la investigación.....	8
2.2.1 Objetivo General.....	8
2.2.2 Objetivos Específicos.....	8
2.3 Justificación.....	9
III.- MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL	
3.1 Antecedentes de la investigación.....	10
3.2 Bases teóricas.....	14
3.3 Definición de términos básicos.....	20
IV.- FASES METODOLOGICAS	
Fases de la investigación	
4.1.1 Fase I. Diagnóstico de la situación de comunicación organizacional interna, en cuanto a los procedimientos correspondientes a las áreas de operaciones y finanzas, de la empresa GB Materiales C.A.....	22

4.1.2 Fase II. Identificación de los procesos y actividades llevados a cabo en las áreas de operaciones y finanzas de la empresa GB Materiales C.A.....	26
4.1.3 Fase III. Diseño de un manual de procedimientos que contribuya a la comunicación organizacional en los departamentos de operaciones y finanzas de la empresa GB Materiales.....	27

V.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 Resultados Fase I.....	28
5.1.1 Observación directa.....	28
5.1.2 Entrevista en profundidad.....	30
5.2 Resultados Fase II.....	46

VI.- LA PROPUESTA

6.1 Descripción de la Propuesta.....	61
6.2 Justificación de la Propuesta	61
6.3 Objetivos de la Propuesta.....	62
6.4 Factibilidad de la propuesta.....	62
6.5 Desarrollo de la Propuesta.....	63

CONCLUSIONES	110
---------------------------	-----

RECOMENDACIONES	111
------------------------------	-----

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	112
---	-----

ANEXOS	114
---------------------	-----

INDICE DE CUADROS

Cuadro		p.p
1	Descripción de las actividades desarrolladas	5
2	Cuadro Técnico metodológico, Fase I	25
3	Validación de instrumento de recolección.....	26
4	Manifestaciones de fallas en el proceso de comunicación organizacional interna.....	29
5	Resultado entrevista Fase I	31
6	Procedimientos de las áreas de operaciones y finanzas de la empresa GB Materiales C.A	47

INDICE DE FIGURAS

Figura	p.p
1 Estructura organizativa de la empresa GB Materiales C.A.....	4
2 Flujograma Ingreso de mercancía nueva.....	48
3 Flujograma Mercancía perdida.....	49
4 Flujograma Supervisión de almacén e inventario.....	50
5 Flujograma Despacho a clientes.....	51
6 Flujograma Guía de despacho.....	52
7 Flujograma Logística de transporte.....	53
8 Flujograma Información técnica de productos.....	54
9 Flujograma Facturación.....	55
10 Flujograma Cobranza.....	56
11 Flujograma Registro de clientes.....	57
12 Flujograma Pedidos.....	58
13 Flujograma Devoluciones.....	59
14 Flujograma Reportes de ventas.....	60

INTRODUCCIÓN

La pasantía que se realiza en la empresa GB Materiales C.A., como asignatura de la Escuela de Mercadeo en la Universidad José Antonio Páez, ha permitido presentar este proyecto de investigación basado en el diseño de un manual de procedimientos para las áreas de operaciones y finanzas que contribuya a la comunicación organizacional en base al problema existente que atraviesa la organización, a lo que se pretende brindar una solución eficaz.

La problemática nace de una carencia en la estructura de la organización que origina fallas en la coordinación de las actividades entre las áreas de operaciones y finanzas; en algunos casos se observan conflictos en la ejecución de los procedimientos, generando retrasos, trámites adicionales, pérdida de recursos, además de malestar en el personal. La falta de procedimientos en estas áreas, a pesar de que la empresa cuenta con buena presencia en el mercado, indicaba estar originando dificultades en la comunicación interna, lo cual conllevó a buscar conocer la situación actual de la misma para generar una solución que facilitara y agilizara el flujo de información entre la organización y su personal, o entre sus diversas áreas.

Capítulo I. La Empresa. En esta sección se presentan todos los aspectos referentes a la organización en estudio: Ubicación, breve descripción de la empresa, Misión, Visión, Valores, estructura organizativa, así como también las actividades desarrolladas durante el período de pasantía.

Capítulo II. El Problema: En esta sección se describe y formula el problema, se plantean los objetivos de la investigación y la justificación de la investigación sobre el estudio del problema que conllevó a una propuesta de solución del mismo.

Capítulo III. Marco Referencial Conceptual: Es la fundamentación teórica que engloba el problema, implica la diferenciación de los conceptos, de los factores, o de las variables/eventos en que se exploró el problema de la investigación. Se compone de antecedentes de investigación relacionados con el estudio, bases teóricas que fundamentan la problemática y el estudio realizado.

Capítulo IV. Fases Metodológicas: Sección donde se refieren las técnicas de recolección de información, instrumentos y los procedimientos empleados en la

consecución de los objetivos en cada una de las Fases planteadas en la investigación.

Capítulo V. Análisis e interpretación de los resultados: Incluye los resultados y sus análisis, a fin de descubrir su significado en términos de los objetivos planteados al principio de la investigación.

Capítulo VI. La Propuesta. Diseño de un manual de procedimientos que contribuya a solucionar la situación encontrada en el sistema de información y comunicación interna de la organización. Se presenta: descripción, Justificación, objetivos, factibilidad y desarrollo de la Propuesta.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas que dieron sustento para el desarrollo del presente trabajo.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

1.1.Ubicación

La empresa GB Materiales C.A. se encuentra ubicada en la Zona Industrial Municipal Norte, C.C San Miguel, Galpón N°10, Valencia, Estado Carabobo.

1.2. Descripción de la empresa

GB Materiales C.A. se dedica a la representación de marcas dirigidas al sector del reacabado automotriz. Su objetivo está en llevar productos de calidad al mercado nacional, acompañados de una completa asesoría post-venta sobre la comercialización y utilización del producto.

El catálogo de productos abarca: abrasivos, resinas, solventes, diluyentes y aditivos de la más avanzada tecnología.

1.3. Misión, Visión y Valores de la empresa

1.3.1. Misión

Proveer bienestar a las familias de nuestros trabajadores, clientes y asociados.

1.3.2.- Visión

Ser una empresa líder en el mercado de reacabado automotriz, llevando soluciones y bienestar en el entorno en que nos encontremos.

1.3.3.- Valores

- Pasión: Acompañante de todo lo que hacemos.
- Felicidad: Estado perfecto del ser humano, donde se potencian nuestras habilidades.
- Liderazgo visionario: Formación de líderes comprometidos en cumplir nuestras metas.
- Relevancia: Productos y servicios relevantes para nuestro entorno.
- Multiplicación: Traspaso de conocimientos a compañeros y clientes.
- Mayordomía: Administración de nuestras finanzas, tiempo y talentos en nuestra vida personal y laboral, a fin de beneficiar a nuestro entorno.
- Familia: Base fundamental de la sociedad y prioridad para el desarrollo de líderes y futuros emprendedores.
- Integridad: La integridad honra, protege y fomenta el crecimiento dentro y fuera de nuestra organización.

1.4.- Estructura organizativa

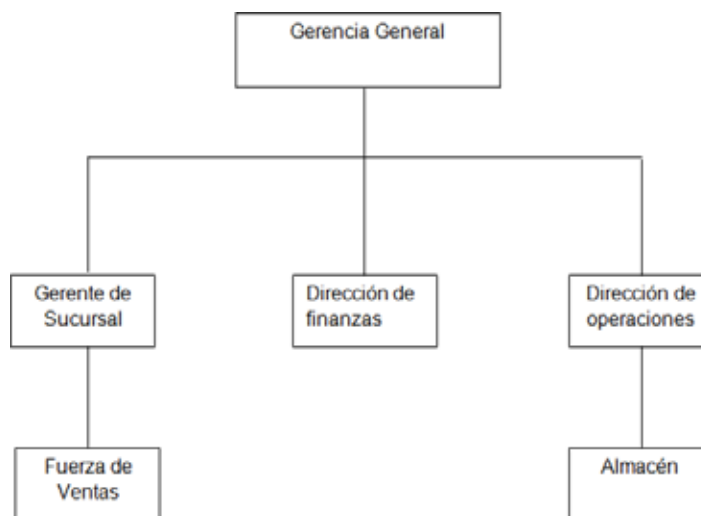


Figura 1. Estructura organizativa de la empresa GB Materiales C.A

1.5.- ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE LA PASANTÍA

Cuadro 1. Descripción de las actividades desarrolladas

Actividades a realizar	Descripción
Reunión descriptiva del problema.	Reunión con el gerente para introducir al pasante a la problemática
Inducción al modelo de negocio.	Inducción al pasante de estructura y funcionamiento de la organización.
Primer contacto con el personal	Primera interacción del pasante con el personal.
Recopilación de fuentes.	Investigación documental en material de comunicación organizacional y antecedentes de investigación.
Definición de la población	Delimitación del total de trabajadores a ser abordados para la investigación
Definición de la muestra	Selección de la muestra objeto de estudio
Operacionalización de variables	Definición de las dimensiones, variables e indicadores a medir.
Estructuración de la encuesta	Elaboración de las preguntas a ser utilizadas para la recolección de datos
Aplicación de la encuesta	Aplicación del instrumento a la muestra
Entrevista encargado de finanzas	Entrevista dirigida a recopilar información sobre la situación de la comunicación organizacional interna
Inducción al software empresarial (finanzas)	Interacción del pasante con el software empresarial referente al área de finanzas para la comprensión de su función dentro de la organización.
Identificación de procesos para Finanzas	Identificación de los procesos y cómo ha de darse su correcto seguimiento para el buen funcionamiento del área de finanzas.
Entrevista encargado de operaciones.	Entrevista dirigida a recopilar información sobre la situación de la comunicación organizacional interna.
Inducción al software empresarial (operaciones)	Interacción del pasante con el software empresarial referente al área de operaciones para la comprensión de su función dentro de la organización.
Identificación de procesos para operaciones.	Identificación de los procesos y cómo ha de darse su correcto seguimiento para el buen funcionamiento del área de operaciones.
Inicio del proceso de diseño	Inicio de la elaboración del manual con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento.
Definición de pasos de los Procedimientos	Estructuración de los procedimientos de manera sistemática para asegurar el correcto desempeño de todas las áreas.
Definición de responsables e Involucrados	Definición de responsabilidades de cada cargo y de los trabajadores involucrados en cada procedimiento.
Elaboración del flujograma de Procesos	Asentamiento de los procesos en flujograma que esquematice el orden en que deben darse los distintos pasos que los componen.
Documentación resultante.	Definición de la documentación resultante que debe darse para el correcto asentamiento de las actividades y la comunicación entre distintas áreas.
Relación entre departamentos	Definición de los canales e instrumentos para la correcta transmisión de información entre las distintas áreas de la empresa
Finalización del manual	
Presentación del manual para Correcciones	
Proposición del manual a la Empresa	

Fuente: Santoyo (2019)

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA

1.1.- Planteamiento del problema

A nivel mundial, la economía ha entrado en un proceso de globalización, contexto en el cual la competitividad y las exigencias del mercado han aumentado exponencialmente ya que hoy en día las técnicas tradicionales de administración y mercadeo han disminuido su relevancia a la hora de mantener los niveles de competitividad necesarios para asegurar la permanencia en el mercado de una determinada organización.

Dicho esto, desde finales de la década de los setenta, con la llegada de las llamadas nuevas técnicas de gerencia se introdujeron nuevos enfoques y herramientas para la aplicación de nuevos modelos organizacionales, más productivos, más efectivos, que consideran y optimizan las relaciones entre el factor humano presente en toda organización. De igual manera, con la paulatina apertura global, empezó a ser cada vez más frecuente la figura de la empresa transnacional, lo que aumentó en gran manera la complejidad de las organizaciones en cuanto a estructura y procesos.

A raíz de esto, en Estados Unidos y Europa se empiezan a desarrollar tácticas para la mejora de los flujos de información dentro de las empresas a través del enfoque comunicacional del desarrollo organizacional, poniendo especial atención en la transmisión de información laboral, operativa y organizacional. Este enfoque hacia las comunicaciones actualmente se considera un activo intangible estratégico que busca difundir el conocimiento acerca de la empresa con sus trabajadores, así como establecer y comunicar el rol específico de cada trabajador.

Latinoamérica, como región en vías de desarrollo, ha tenido que adaptarse a las tendencias globales como manera de incorporarse al esquema productivo mundial, por lo que la comunicación organizacional cada vez es más tomada en cuenta dentro

de las estructuras empresariales como manera de asegurar la correcta transmisión de información que permita mantener procesos bien definidos, permitiendo que las empresas latinoamericanas puedan adquirir niveles de competitividad altos y acordes a las exigencias actuales.

En el caso de Venezuela, la compleja situación macroeconómica ha llevado a las empresas a afrontar diversas contingencias cada vez con mayor frecuencia, razón por la cual el mercado venezolano exige una alta adaptabilidad, siendo más importante la correcta transmisión de la información a través la estructura organizacional de manera que haya una interactividad que permita a la organización adaptarse rápidamente conforme lo ameriten los cambios. Según Capriotti (1998), la interactividad:

Favorece la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades de la compañía. De esta manera, la organización adquiere una dinámica y agilidad mayor, que le permitirá ir adaptándose con mayor rapidez a las diferentes situaciones que se le presenten. (p.5)

Sin embargo, en la actualidad no todas las empresas cuentan con una estructura organizacional que favorezca la correcta aplicación de la comunicación interna, siendo esto más común en las pequeñas y medianas empresas. Tal es el caso de GB Materiales, C.A., una empresa dedicada a la representación de marcas del sector de reacabado de vehículos, con productos tales como pinturas, resinas, disolventes, pulituras, lijas, mopas, entre otros y que a través de los años ha desarrollado un esquema de distribución con cobertura nacional.

A pesar de ser una empresa con una buena presencia en el mercado, en esta se han presentado fallas en la coordinación de las actividades entre las áreas de operaciones y finanzas; en algunos casos se observan conflictos en la ejecución de los procedimientos, generando retrasos, trámites adicionales, pérdida de recursos y malestar en el personal, lo cual puede afectar la eficiencia de la organización, ya que esta se encuentra en relación directa con la coordinación que se obtiene a través del

establecimiento de: una adecuada estructura organizacional, una planeación y proceso de toma de decisiones eficientes, además de sistemas de información y comunicación.

Se aprecia que en la empresa GB Materiales C.A. existe un problema que afecta el desarrollo, coordinación y cumplimiento formal de las tareas, donde la transmisión de los mensajes que ayudan e informan los miembros de la organización a comprender sus roles y los procedimientos para realizar sus actividades, podría no ser llevada a cabo de forma adecuada. Esto lleva a pensar que se requiere desde la comunicación organizacional interna, desarrollar una propuesta que facilite y agilice el flujo de información entre la organización y su personal, o entre sus diversas áreas.

1.2.- Formulación del problema

Una vez planteada la problemática, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo es la situación de comunicación organizacional interna en cuanto a los procedimientos correspondientes a las áreas de operaciones y finanzas, de la empresa GB Materiales, C.A, ubicada en el Municipio Valencia, Estado Carabobo?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un manual de procedimientos para las áreas de operaciones y finanzas que contribuya a la comunicación organizacional interna en la empresa GB Materiales C.A, ubicada en el Municipio Valencia, Estado Carabobo.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación de comunicación organizacional interna en cuanto a los procedimientos correspondientes a las áreas de operaciones y finanzas, de la empresa GB Materiales C.A., ubicada en el Municipio Valencia, Estado Carabobo.

2. Identificar los procesos y actividades llevados a cabo en las áreas de operaciones y finanzas de la empresa GB Materiales C.A., ubicada en el Municipio Valencia, Estado Carabobo.
3. Diseñar un manual de procedimientos que contribuya a la comunicación organizacional en los departamentos de operaciones y finanzas de la empresa GB Materiales C.A, ubicada en el Municipio Valencia, Estado Carabobo.

1.4. Justificación de la investigación

La correcta definición tanto, de los procedimientos llevados a cabo como del manejo y transmisión de la información referente a éstos en las áreas de operaciones y finanzas, facilitará a la empresa GB Materiales C.A solventar los inconvenientes existentes entre estos departamentos, contribuyendo al desarrollo, coordinación y cumplimiento formal de las tareas, de manera que la organización pueda avanzar de manera coherente hacia sus objetivos y planes; así mismo lograr mayor eficiencia en el funcionamiento de la empresa, haciéndola más competitiva.

Además, una buena comunicación organizacional interna generaría actitudes positivas, decisiones acertadas, soluciones de problemas y trabajo en equipo que mejoraría el clima laboral y la interactividad dentro de la organización, lo que a la vez se traduce en una mayor capacidad de respuesta y adaptación gracias a la correcta coordinación de actividades entre las áreas de la empresa.

Cabe destacar que la presente investigación constituye un aporte para futuras investigaciones en el área, tanto en la Universidad José Antonio Páez como en otras casas de estudio, entendiendo que el constante proceso de investigación es un elemento fundamental en el desarrollo económico y social de la nación, ya que aumenta los niveles de innovación y permite aumentar el nivel de competitividad en el mercado internacional.

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

3.1. Antecedentes de la investigación

Según Rodríguez y Pineda (2003:60), los antecedentes son “documentos que preceden, se relacionan y soportan la investigación.”

3.1.1. Internacionales

De León, (2018). En su Tesis de grado titulada “**La comunicación interna y manejo de conflictos**”, para optar al título de Licenciado en psicología industrial/organizacional en la Universidad Rafael Landívar (Guatemala); estudio de tipo cuantitativo y diseño descriptivo, cuyo objetivo fue establecer la relación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos en una fábrica de ropa, los sujetos de estudio corresponden a 45 personas. Se utilizó el cuestionario como instrumento de estudio con el fin de determinar la relación entre las dos variables. Concluye que la comunicación interna tiene relación con el manejo de conflictos, y de ello depende prevenir que dentro de la organización no haya un entorno rodeado de problemas.

El material que aporta este trabajo a la investigación en curso, consiste en su marco teórico que fundamenta la importancia de una comunicación clara y precisa dentro del entorno empresarial.

Reyes y Ayarza, (2018). En su Tesis de grado titulada “**La comunicación organizacional y su influencia en el clima organizacional de los operarios de la empresa San Miguel, en el 2017**”, para optar al título de Licenciado en Administración y Recursos Humanos en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Su objetivo fue analizar la influencia entre la comunicación organizacional y el clima organizacional, ambos identificados en un grupo de

operarios. En este trabajo se determinó, mediante un alcance explicativo con diseño no experimental y de corte transversal, la relación causal existente entre la comunicación organizacional y el clima organizacional de los operarios. La población estuvo constituida por todos los trabajadores operarios de la empresa (154 operarios). Se utilizó una encuesta, con cuestionario tipo lickert diseñada en base a la matriz de operacionalización de variables. Con los resultados obtenidos a través del procesamiento estadístico realizado, se pudo identificar que la comunicación organizacional si tiene una influencia en el clima organizacional.

El aporte para la investigación que se realiza, consiste en la experiencia desarrollada sobre la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional y por ende en el desarrollo de las organizaciones, así como, las técnicas de recolección de datos aplicadas y selección de variables.

Ulloa, (2017). En su trabajo de grado titulado **“Diagnóstico de comunicación organizacional y clima laboral de la empresa IMPADOC. S.A.”**, para optar al título de Licenciado en Comunicación la Pontificia Universidad Javeriana de Cali (Colombia); tuvo como finalidad describir e identificar de qué manera las actividades de comunicación permiten favorecer el clima organizacional, y a partir de esto identificar recomendaciones para medir su nivel de comunicación interna de acuerdo con la estrategia de la organización. Tipo de investigación proyectiva, utiliza la encuesta y entrevistas como técnicas de recolección de datos y análisis cualitativo-cuantitativo. Del estudio de la situación del clima organizacional y la comunicación interna se presenta un procedimiento para el mantenimiento y el control de la estrategia organizacional.

Este trabajo es importante para la investigación en curso, por ser el mismo tipo de investigación: “proyectiva”; sirviendo de guía para el desarrollo metodológico y teórico de la misma, con antecedentes que evidencian diversas investigaciones y estudios.

López, (2015). En su trabajo de grado titulado **“Propuesta para elaborar un manual de procedimientos para el manejo y control de inventarios en la**

Empresa TRACTEC SAS”, para optar al título de Administrador de empresas en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Su objetivo fue establecer un manual de procedimientos de las actividades de recepción, almacenamiento, despacho y control de inventarios dentro de la organización, como herramienta fundamental en la toma de decisiones. La investigación se llevó a cabo en cinco etapas y su método es descriptivo. La técnica de análisis se basó en los métodos inductivo y deductivo. Entre sus conclusiones se indica la insuficiencia de formatos para el adecuado control de los movimientos de materias primas, consumibles y manejo de herramienta menor, entre otras.

El marco teórico y la estructuración del manual usados en esta investigación es un aporte base para la investigación que se lleva a cabo.

3.1.2. Nacionales

Fajardo y Marín, (2017). En su trabajo de grado titulado **“Auditoria comunicacional interna al Centro de Salud Santa Inés UCAB”**, para optar al título de Licenciados en comunicación en la Universidad Católica Andrés Bello. Se buscó conocer el estado actual de los procesos comunicacionales internos, cómo es el funcionamiento de sus canales de comunicación, los mensajes claves utilizados y las barreras comunicacionales. Para el logro de los objetivos se utilizó una investigación no experimental de tipo exploratoria en la cual se aplicaron encuestas al público interno y entrevistas semi estructuradas.

Este trabajo es relevante para el estudio pues permitió desarrollar tácticas para corregir aquellos elementos que no satisfacían los objetivos de la organización. La estructuración de las entrevistas y su análisis cualitativo es también un aporte importante para la investigación que se ejecuta.

Landaeta, (2017). En su trabajo de grado titulado **“Clima organizacional y el rendimiento del personal que labora en el área de producción de la empresa Envases Aragua MAV, C.C.S. ubicada en Maracay – estado Aragua”**, para optar

al grado de Magister en administración del trabajo y relaciones laborales, en la Universidad de Carabobo; su objetivo fue analizar el clima organizacional y el rendimiento del personal que labora en el área de Producción; el mismo se desarrolló en una investigación de campo, diseño no experimental, con una población de cuarenta y dos (42) personas. Se empleó la encuesta y como instrumento de recolección un cuestionario bajo la escala lickert, así como la guía de entrevista. Como técnicas de análisis se emplearon diagramas circulares y cuadros estadísticos, los cuales arrojaron los resultados de la investigación en forma de frecuencias y porcentajes. Como conclusión primordial se pudo establecer que existe un alto grado de malestar por parte de los trabajadores que incide en su rendimiento.

Al igual que la investigación que se lleva a cabo, el presente trabajo destaca la importancia de diagnosticar eficazmente los procesos que se llevan a cabo, los comportamientos organizacionales y plantear estrategias buscando de igual manera resolver las interrogantes.

Rocha y Sosa, (2016). En su trabajo de grado titulado **“Propuesta de un manual de normas y procedimientos para el departamento de compras de la Librería La Alegría C.A”**, para optar al título de Licenciado en Administración Comercial de la Universidad de Carabobo. Se propone presentar un manual de normas y procedimientos al Departamento de Compras de Librería La Alegría, C.A. que optimice sus procesos operativos. La investigación surgió como parte fundamental de un macro estudio para establecer la importancia de los manuales de normas y procedimientos que son fuente formal y permanente de información. Estuvo enmarcada en un proyecto factible, se utilizaron dos técnicas: entrevista y encuesta.

Es relevante la experiencia en la descripción de los procesos y la elaboración de un manual en las áreas en que se desarrollará la investigación, por lo que está estrechamente relacionado. Su base teórica reafirma la importancia de llevar a cabo una buena gestión departamental para evitar afectar otros departamentos, adicionalmente se destaca el descontrol que origina la escasez de procedimientos.

Báez y Pérez, (2016) en su trabajo de grado titulado **“Diseño de una Estrategia de comunicaciones internas. Caso Laboratorio Dermatológico”**, para optar al título de Licenciados en comunicación en la Universidad Católica Andrés Bello. Plantea diseñar una estrategia para facilitar y mejorar las comunicaciones internas que se producen en la empresa Laboratorio Dermatológico, la cual cuenta con 26 empleados. En sus objetivos específicos buscó identificar las barreras de comunicación existentes en las comunicaciones internas, identificar las comunicaciones (flujo, medios y mensajes), así como investigar los lineamientos comunicacionales de la empresa y el público al que llega la comunicación. En cuanto al diseño fue exploratorio y utilizó como técnica la entrevista.

Este trabajo es relevante su aporte a la investigación, en cuanto a la base conceptual, las teorías de la comunicación y estudio de variables, además existe similitud ya que hace un diagnóstico de la situación de la comunicación interna, y busca presentar el diseño de una herramienta que la fortalezca de forma rápida e idónea.

3.2.- Bases teóricas

Según Rodríguez y Pineda (2003:62), la base teórica es “el conjunto de fundamentos teóricos ya existentes, según sea el tipo de investigación, donde todo estudio debe estar apoyado”.

3.2.1. La organización

El proceso de organización lo define Paz (2012:49), como “una serie de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo la acción de organizar un organismo social”. Su importancia radica en que, implica un equilibrio entre las necesidades que tiene el organismo, tanto de estabilidad como de cambio. El resultado final de la acción de organizar viene dado por la estructura, explicada por Bartoli (como se cita en Báez y Pérez, 2016:22) como “el conjunto de elementos e interacciones relativamente estables del sistema”.

Una organización para generar su estructura debe establecer normas de actuación para las distintas personas o unidades administrativas que intervienen en la organización, con la finalidad de mantener uniformidad en las decisiones. Por lo que se dividen y agrupan las funciones y actividades en unidades específicas, con base a su similitud, a lo que se denomina departamentalización. La departamentalización se logra mediante una división orgánica, que permite al organismo desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

Al dividir las actividades del trabajo y departamentalizarlas, los jefes deben coordinarlas, a fin de alcanzar los objetivos generales. Deben comunicar a cada unidad, los objetivos de la organización, traducidas en objetivos para cada subunidad, y deben mantener a cada subunidad informada acerca de, las actividades de las demás, de tal manera que las diversas partes de la empresa funcionen sincronizadamente.

La eficiencia de un sistema organizacional, según Bartoli (como se cita en Paz, 2012:57) “estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de: 1. Una adecuada estructura organizacional., 2. Una planeación y un proceso de toma de decisiones eficientes, 3. Sistemas de información y comunicación”.

De acuerdo a lo planteado en el punto anterior donde se ubica la comunicación en la organización, el establecimiento de estos tres elementos facilita la coordinación y sincronización que debe traducirse en el logro de los objetivos y en eficiencia de la organización; por lo que se consideró, en esta investigación, como las dimensiones en el estudio general de la organización para conocer la situación actual de los sistemas de información y comunicación.

3.2.2. Comunicación organizacional interna

Es un proceso comunicativo en el que es indispensable la participación de varios elementos, como lo describe Laswell (como se cita en Goldhaber, 1990:43), “para resumir la comunicación debemos preguntarnos: Quién dice... qué...a través

de qué canal... a quién... con qué efectos”. Por otro lado Shannon y weaver (como se cita en Goldhaber, 1990:44), plantean un “modelo de comunicación compuesto por siete elementos básicos: Fuente o emisor, encodificación, mensaje, medio o canal, decodificación, receptor y retroalimentación”. Estos elementos permiten describir en la presente investigación, la situación del proceso de comunicación en la Empresa GB Materiales.

Así mismo, Andrade (2005:15) la presenta también como: (a) una disciplina y Conjunto de técnicas y actividades. En la investigación que actualmente se realiza, se presenta desde su carácter técnico y de actividades: significa que su cometido es desarrollar una estrategia que facilite y agilice el flujo de información entre la organización y su público, o entre sus diversas partes, y se planteó el diseño de un manual de procedimientos como medio o herramienta de comunicación para facilitar y agilizar el flujo de la información sobre cómo y qué actividades debe realizar el personal de las áreas de finanzas y operaciones y cómo se vinculan entre sí.

3.2.3. Comunicación interna. Canales y mensajes

Según Llacuna y Pujol (2009:3), la comunicación interna puede clasificarse en razón de sus canales y contenidos de la siguiente manera:

1. Comunicación interna formal. Es “aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye por los canales formales y transmite mensajes que se vinculan con las actividades relacionadas con los puestos de los trabajadores como manuales e instructivos”. La principal función de los canales formales de comunicación interna, según Kreps (como se cita en Báez y Pérez, 2016:29) es “permitir el desarrollo, coordinación y cumplimiento de las tareas, transmitiendo mensajes que informen y ayuden a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la misma y sus roles en la misma”.

La comunicación interna formal se divide en tres tipos según Llacuna y Pujol (2009:3): (a) Comunicación ascendente: Es el tipo de “comunicación que fluye hacia

un nivel superior en la organización”. Se utiliza para retroalimentar a los directivos sobre avances en las metas o darles a conocer problemas actuales. Aquí se pueden usar algunos medios comunicacionales como son: Correo electrónico, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales. (b) Descendente: Fluye a un nivel más bajo. Los líderes asignan metas, proporcionan instrucciones, informan a los subordinados acerca de los procedimientos, también se usa para retroalimentar aspectos de su desempeño; pueden hacer uso a través de reuniones formales o informales, intranet, entrevistas personales, manuales. (c) Horizontal: Es cuando tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo al mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel. Este tipo de medio utiliza más herramientas como son: comunicaciones directas verbales, reuniones informales, correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos.

2. Comunicación interna Informal. Surge de los grupos informales y no sigue los canales formales. Puede tratar asuntos organizacionales y otras formas de mensajes, como los personales o sociales. Este tipo de comunicación, por sus características suele llegar a ser más influyente que la formal. Ejemplo, chismes, rumores, comentarios opiniones.

Algunas de las causas de este tipo de comunicación según Hodgetts y Atman (como se cita en Báez y Pérez, 2016:31), son las siguientes:

- Cuando se carece de información sobre una situación dada, la gente trata de llenar los vacíos lo mejor que puede recurriendo a canales informales. En un esfuerzo por crear cohesividad y protegerse entre sí contra lo desconocido.
- Cuando los individuos tienen un interés personal o emocional en una situación.
- Cuando las personas sienten desagrado unas por otras tratan con frecuencia de adquirir ventajas haciendo correr murmuraciones negativas respecto a tales individuos recurriendo a los rumores.
- Cuando las personas acaban de recibir nueva información y desean diseminar la noticia rápidamente.

Robbins (como se cita en De León, 2018) define que los rumores son la red de comunicación informal de una organización.

A menudo se piensa que los rumores se originan porque se convierten en chismes, pero esto ocurre en muy pocas ocasiones. Los rumores se crean en respuesta a situaciones que son importantes para los sujetos, mientras haya una imprecisión de condiciones que causan ansiedad. La razón de que las situaciones laborales continuamente contengan los elementos mencionados anteriormente explica porque los rumores suelen expandirse en las empresas. Estas declaraciones persisten hasta que los deseos y las expectativas que crean dilema se efectúen o bien hasta minimice la ansiedad, los rumores dan a los gerentes parámetros sobre el estado de la organización y el ánimo de sus integrantes, da una vista de los temas que los subalternos deben resolver y así ayudar a disminuir futuros enfrentamientos.

3.2.4. La comunicación interna como elemento de interacción. Requisitos y obstáculos.

Llacuna y Pujol (2009), establecieron que para lograr una comunicación efectiva se deben considerar, entre otros, los siguientes elementos: 1. Claridad. La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje (código) que se exprese y la manera de transmitirla (canal), deben ser accesibles y entendibles para quien va dirigida. La claridad implica la utilización de términos sencillos que no pretendan ser, ni técnicos, ni sofisticados. 2. Integración. La comunicación debe estar enfocada a servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr la cooperación necesaria para la realización de objetivos. 3. Aprovechamiento de la organización informal. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal. Esto no quiere decir que deba sustituirse la comunicación informal sino más bien aprovechar al máximo los beneficios que pudieran obtenerse por su flexibilidad. 4. Equilibrio. Todo plan de acción debe acompañarse del plan de comunicación para quienes intervienen. 5. Moderación. Estrictamente necesaria y concisa posible. 6. Evaluación.

Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse en forma periódica. Recordemos que el entorno globalizado y la diversidad laboral y cultural exigen constantes readecuaciones y la comunicación no es la excepción.

Igualmente para una comunicación eficiente se hace necesario conocer también que existen obstáculos que impiden la eficiencia en la comunicación tales como: barreras psicológicas, como son valores, emociones, percepciones; barreras físicas como el ruido; barreras semánticas, por los significados de las palabras y otras barreras como interpretaciones, rotulaciones, no escuchar (Llacuna y Pujol, 2009).

Conocer los requisitos y las barreras para una comunicación eficiente permite establecer programas estratégicos adecuados de comunicación que nos aseguren que el mensaje llegue en la forma que está planeada y que el objetivo de integración se cumpla logrando unificar los esfuerzos de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, por ello se consideran para la implementación del manual de normas y procedimientos.

3.2.5.- Manuales de Normas y Procedimientos

3.2.5.1.- Definición

De acuerdo al autor Franklin (como se cita en Rocha y Sosa, 2015:24), es definido como “un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”. La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

3.2.5.2.-Contenido del manual de procedimientos

El manual de procedimientos debe contener, de acuerdo a Falquez y Paredes, (2012:16-17) la siguiente información: Carátula, objetivos y alcance, instrucciones acerca de codificaciones utilizadas, flujogramas que describan distintos pasos o

etapas y su interacción entre los departamentos, descripción de procedimientos, formularios, glosario, índice y fecha de emisión, vigencia, reemplazo y revisión.

3.2.5.3.- Objetivos del manual de procedimientos

De acuerdo a Falquez y Paredes, (2012:124) los objetivos del manual son: (a) Presentar una visión de conjunto de la organización, (b) Precisar las funciones asignadas y definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones, (c) Mostrar claramente el grado de autoridad de los distintos niveles jerárquicos que la componen, (d) Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones (d) Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocios, (e) Coadyuvar la correcta realización y uniformidad de las labores, (f) Promover el aprovechamiento racional de los recursos disponibles, (g). Fortalecer la cadena valor de la organización, (h) Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal. (i) Servir como una fuente de información para conocer la organización.

3.3.- Definición de términos básicos

Almacén: instalaciones que mantienen productos en existencia y es considerado punto de distribución de la empresa

Decodificación: cuando se traduce a la idea propia que el emisor quiso transmitir

Despacho: salida de los productos del almacén y da por concluido la función del almacenaje

Encodificación: traducir la idea a comunicar en un código, ya sean palabras orales o escritas u otros símbolos que tenga significado común y fácil de comprender para el otro.

Flujograma: son dibujos que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas que dan seguimiento a un proceso.

Proveedores: son todas aquellas personas naturales o jurídicas que comercializan bienes y/o servicios para la fabricación, comercialización de los productos.

Retroalimentación: la respuesta que el receptor dará al emisor acerca de si recibió el mensaje y si lo interpreto de manera adecuada.

Venta: contrato bilateral donde una de las partes (vendedora) se obliga a la entrega de un producto determinado y a otra parte (compradora) a pagar por ella un cierto precio.

CAPÍTULO IV

FASES METODOLÓGICAS

En esta sección de acuerdo a Hurtado (2010:97), se refiere a los métodos, las técnicas y los procedimientos empleados en la consecución de los objetivos en cada una de las Fases planteadas en la investigación.

4.1.- Fases de la investigación

Esta investigación de tipo proyecto factible, se propone diseñar un manual de procedimientos para las áreas de operaciones y finanzas, que contribuya a la comunicación organizacional interna en la empresa GB Materiales C.A, ubicada en el Municipio Valencia, Estado Carabobo, de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación. El diseño se denomina de campo ya que para este tipo de investigación, según Rodríguez y Pineda (2003:80) “aplica el conocimiento en la recabación de datos de problemas reales y en las condiciones en que aparecen”.

4.1.1.-Fase I. Diagnóstico de la situación de comunicación organizacional interna, en cuanto a los procedimientos correspondientes a las áreas de operaciones y finanzas, de la empresa GB Materiales.

Una vez definido el evento a estudiar, es necesario determinar en qué o en quién se va a investigar ese evento, según Hurtado (2010:140), “los seres donde se manifiesta la situación a estudiar son las unidades de estudio”; en esta investigación fueron: empleados que se desempeñan en la empresa GB Materiales, C.A.

La población la define Hurtado (2010:140), como “el conjunto de seres o unidades de estudio que poseen la característica o evento a estudiar y que se enmarcan dentro de los criterios de inclusión”. La población corresponde a cuatro personas, dos del área de operaciones, una de finanzas y un gerente general.

Considerando los criterios para seleccionar la muestra según el mismo autor, no hace falta hacer un muestreo por cuanto la población es conocida y relativamente pequeña de modo que puede ser abarcada en el tiempo y con los recursos del investigador.

Las técnicas y los instrumentos mediante los cuales se obtuvo la información necesaria para llevar a cabo esta Fase de investigación fueron:

Las técnicas, según Hurtado (2010:153), tienen que ver con “los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir el cómo”; la selección de las técnicas utilizadas en esta investigación, están relacionadas con la información necesaria acerca del problema o necesidad en estudio; estas a su vez contribuyeron a la obtención de resultados que permitieron el planteamiento de soluciones idóneas ante la problemática o vacío de necesidad. En este estudio se utilizaron como técnicas: la observación y la entrevista.

En cuanto a la observación, según Rodríguez y Pineda (2003:98) constituye “una técnica expedita, el investigador recopila los datos por sí mismo o por un instrumento”. La observación es directa, ya que según el mismo autor “el observador se encuentra en el lugar objeto de análisis mientras ocurre el hecho y registra la data”. En la investigación se utilizó esta técnica donde a través de la visualización, conversaciones informales con el personal y la revisión de documentos corporativos, se recogieron datos relevantes de la organización, así como aspectos fundamentales sobre el comportamiento y las relaciones entre los departamentos, en los acercamientos e interacciones con el personal, que reflejó la situación de la comunicación organizacional interna.

También se utilizó la entrevista en profundidad, semi estructurada y cara a cara, que es una técnica de recolección de datos que consiste, según Rodríguez y Pineda (2003:99), “en una comunicación planificada, pero el investigador adecúa las preguntas a la ideografía del entrevistado”. Es una técnica de recolección de datos basada en una pauta flexible de preguntas, que ofrece al entrevistador la libertad de

introducir las interrogantes que requiera para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados. Para profundizar en aspectos de la organización, con énfasis en los elementos de la Comunicación Interna, que son de especial relevancia para el desarrollo de esta investigación, se realizaron estas entrevistas a cuatro (4) informantes claves: dos (2) del área operativa, uno (1) del área de finanzas y un (1) director general: informante clave de la alta jerarquía de la organización, representado por Lic. Juan Carlos Bartoli.

En cuanto a los instrumentos, para Hurtado (2010:153), “representan la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información, es decir el con qué”. Estos están en correspondencia con las técnicas En la observación directa se utilizó el instrumento “registro anecdótico” que, para Universidad de la Américas (UDLA, 2015:1), consiste principalmente en “la descripción de un hecho imprevisto y significativo protagonizado por la unidad de estudio”; el mismo fue útil para concluir aspectos relevantes sobre la forma de hacer las cosas o incluso detectar causas de conflictos en la interacción del personal producto de la situación de la comunicación organizacional interna. En el Anexo A se puede observar el modelo del registro anecdótico aplicado.

Para la construcción de la entrevista, se elaboró previamente una malla temática que incluyó dos (2) tópicos: Tópico 1.- Estructura organizacional. Identifica la existencia de normas, funciones y procedimientos. Tópico 2.- Comunicación organizacional interna. Identifica información-flujo de la información-comportamiento: qué mensajes y quién emite a quién, cómo se transmiten; barreras de comunicación y comportamiento del receptor y emisor. Estos Tópicos corresponden a cada dimensión del Cuadro Técnico Metodológico, Fase I (ver Cuadro 2), soportados en los antecedentes que evidencian diversas investigaciones y estudios, así como en el marco conceptual.

En torno a cada uno de estos temas, se elaboró finalmente una pauta de preguntas que fue revisada y validada por dos especialistas del área del conocimiento al que está enfocada la investigación, el modelo se puede observar en el Anexo A.

Cuadro 2. Cuadro Técnico metodológico, Fase I

DIMENSION	DEFINICION	INDICIOS	ITEM	TÉCNICA/ INSTRUMENTO	FUENTE
Estructura organizacional	Componente de la organización donde se distribuyen normas, funciones y procedimientos Bartoli (como se cita en Paz, 2012:57)	Normas	1-a	Entrevista/Malla	Director general
		Funciones	1-b		Dpto de Finanzas
		Procedimientos	1-c		Dpto Operaciones
Comunicación organizacional Interna	describe Laswell (como se cita en Goldhaber, 1990:43), “para resumir la comunicación debemos preguntarnos: Quién dice... qué... a través de qué canal... a quién... con qué efectos	Mensaje (normas, funciones y procedimientos)	2-a	Entrevista/Malla	Director general Dpto de Finanzas Dpto Operaciones
		Flujo de la información (fuente, canal, medio)	2-b		
		Barreras	2-c		
		Retroalimentación (con qué efectos, comportamiento)	2-d		
				Observación directa/Registro anecdótico	

Fuente: Santoyo (2020)

De acuerdo a lo planteado por Rodríguez y Pineda (2003:101), el tipo de validez es “de contenido”, por cuanto los autores plantean que, este tipo de validez “está determinada por la representatividad del instrumento sobre el tema que valida”. Se cuenta con el soporte del Cuadro técnico metodológico (Cuadro 2) que define las dimensiones e indicios, lo que constituye un buen elemento de validación de contenido, ya que del mismo deviene el instrumento y, lógicamente construido, debe representar el área temática que pretende validar.

En el Anexo A se presentan las constancias de validación de la entrevista por los expertos: 1. Economista Yandira Páez, Directora de la escuela de Mercadeo, 2. Dr. Edgar León, Coordinador de la Maestría en Gerencia de la Comunicación Organizacional. En dichas constancias cada experto, según modelo del Cuadro 3, validó la aplicabilidad del instrumento.

Cuadro 3. Validación de instrumento de recolección

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				
Amplitud de contenido				
Redacción de los ítems				
Claridad y precisión				
Pertinencia				

Fuente: Ochoa, citado en Santoyo (2016)

4.1.2.- FASE II. Identificación de los procesos y actividades llevados a cabo en las áreas de operaciones y finanzas de la empresa GB Materiales C.A

Se aplicaron igualmente la Técnica de observación directa - Revisión documental y la entrevista Semi-estructurada cara a cara, definidas en la Fase I, pero orientadas a identificar los procesos y las actividades que se llevan a cabo en las áreas de operaciones y finanzas de la empresa GB Materiales C.A, estableciendo el flujo de actividades y documentos de cada uno de los procesos.

Identificados los procesos se elaboró la malla temática de la entrevista de cada una de las áreas, donde en torno a cada proceso se elaboró finalmente una

pauta de preguntas, el modelo se puede ver en el Anexo B.

Para construir adecuadamente el flujograma se realizaron los siguientes pasos:

1. Listar las actividades que conforman el proceso.
2. Describir las actividades uniformemente y anotar puntos de decisión y actividades que deriven de las alternativas.
3. Identificar los agentes que ejecutan cada actividad.
4. Dibujar la secuencia de actividades.
5. Añadir entradas y salidas.
6. Revisión final y reflexión.
7. Retroalimentación para mejora del proceso.

4.1.3.- FASE III. Diseño de un manual de procedimientos que contribuya a la comunicación organizacional en las áreas de operaciones y finanzas de la empresa GB Materiales.

Una vez completado el proceso de indagación se diseñó un manual de procedimientos que contribuye a solucionar la situación encontrada en el sistema de información y comunicación interna de la organización. Para ello se definió su presentación, objetivos, justificación y factibilidad.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez aplicado el instrumento y obtenidos los datos, Hurtado (2010:162) establece que “será necesario analizarlos a fin de descubrir su significado en términos de los objetivos planteados al principio de la investigación”. La investigación se desarrolló en tres fases, dando como resultado la información presentada a continuación.

5.1 Resultados Fase I. Diagnóstico de la situación de comunicación organizacional interna, en cuanto a los procedimientos correspondientes a las áreas de operaciones y finanzas, de la empresa GB Materiales C.A., ubicada en el Municipio Valencia, Estado Carabobo.

5.1.1 Observación Directa.

Para la primera fase de la investigación se utilizó la técnica de observación directa con el uso del registro anecdótico, la conversación informal y la observación documental como parte de la toma de contacto del autor con la empresa estudiada, de manera que se obtuvo información relevante sobre el estado de la comunicación entre los trabajadores y los distintos departamentos, así como distintos comportamientos en situaciones registradas que se corresponden con ciertos indicadores o indicios que pueden dar una idea general acerca del estado de la comunicación organizacional interna dentro de la empresa.

En el Cuadro 4 se presenta a continuación las manifestaciones registradas del comportamiento observado en sucesos que corresponden a los registros anecdóticos del Anexo B, que indican en su análisis fallas en el proceso de comunicación interna:

Cuadro 4. Manifestaciones de fallas en el proceso de comunicación organizacional interna

Suceso	Sujeto (Dpto)	Deficiencias en mensaje (normas, funciones, procedimientos)	Deficiencias en el flujo de información (fuente, canal, medio)	Barreras (físicas, semánticas, psicológicas, administrativas, otros)	Deficiencias en la retroalimentación (comportamientos, malas reacciones, ausencia)
1	Finanzas	x	x	x	x
	Operaciones				x
	G. General		x		
2	finanzas				x
	operaciones	x	x		x
3	operaciones				x
	G. General	x	x		
4	finanzas				x
	operaciones	x	x		
5	finanzas			x	x
	operaciones				x
	G. General	x	x		

Fuente: Santoyo (2020)

Análisis: Los sucesos observados, descritos a través del registro anecdótico, sugieren que existe una deficiencia en materia de comunicación organizacional interna ya sea por deficiencias en el mensaje, el flujo de la información, la existencia de barreras o una deficiencia en la retroalimentación, ya que en reiteradas ocasiones se presentaron inconvenientes debido al desconocimiento u omisión de los procedimientos requeridos para la realización de determinadas tareas, lo que dio lugar a conflictos, discusiones, retrasos en las entregas y el descontento de algunos clientes. El hecho que estas situaciones se presentaran de manera consistente sugiere que no se trata de hechos aislados sino de un problema recurrente dentro de la organización, dado que las responsabilidades, procedimientos y mecanismos de control no se encuentran establecidos de manera formal.

5.1.2 Entrevista en profundidad

La entrevista constó de 18 preguntas agrupadas en dos tópicos principales y cuatro subcategorías según los distintos indicadores/indicios utilizados para determinar el estado de la comunicación organizacional interna. La misma fue llevada a cabo en el área de trabajo de los entrevistados en las oficinas de la empresa y se realizó en una sola sesión para cada uno. La Guía de entrevista diseñada así como su validación por parte de los expertos: 1. Economista Yandira Páez, Directora de la escuela de Mercadeo, 2. Dr. Edgar León, Coordinador de la Maestría en Gerencia de la Comunicación Organizacional, se encuentra en el Anexo A.

A continuación se presenta en el Cuadro 5 las respuestas a las preguntas de los Tópicos y sus respectivos análisis:

Cuadro 5. Resultado entrevista Fase I

Tópico 1. Estructura organizacional			
a) Normas.			
Respecto a las normas de la organización, indique si se cuenta con normas para los trabajadores y unidades de trabajo. De ser así, mencione de qué tipo y cómo se hacen de conocimiento general.			
D. Operaciones	Aux. Almacén	D. Finanzas	Gerente General
Las normas existen pero no están creadas en una especie de manual, se han transmitido verbalmente. Sin embargo, hay ciertas normas que están claras, hay que buscar la manera de que cada quien asumiendo su rol dentro de la empresa se pueda engranar bien el mecanismo de procedimientos y así lograr que los objetivos se den.	Hay una gran necesidad de establecer normas. No hay una normativa escrita para que el personal se guíe, simplemente son normas que son dictadas por el dueño de la empresa.	Primero hablaría de un manual de normas, políticas y procedimientos, el cual aquí no existe. Al no estar estipulado en algo tangible, eso no se cumple. Obviamente hay normas, pero quedan en el aire, no están escritas y se pueden violentar.	Hay normas sencillas dependiendo del puesto de trabajo. Por ejemplo normas sobre cómo facturar, cómo se recibe el pedido, cómo se hace el pedido, por qué medios, cómo verificar la mercancía a la norma del despacho. Esas son las normas, básicamente.
Análisis			
Los trabajadores coinciden en que existen normas dentro de la empresa, sin embargo, esta se transmite de manera informal y no están incluidas en un manual. Sin una transmisión formal de la normativa, esta puede quedar sujeta a la interpretación que le otorgue el receptor, además de que no existe un material de consulta de las mismas lo que hace al empleado depender de su memoria para cumplir la normativa.			

... Cuadro 5. Resultado entrevista Fase I			
• Considera que el personal está identificado con la empresa y cumple con las normas para garantizar la calidad. Explique.			
D. Operaciones	Aux Almacén	D. Finanzas	Gerente General
Estamos en ese proceso de lograr que el personal tome la visión de la empresa y adopte el sentido de pertenencia dentro de la empresa. Por ahora como estamos en un proceso de crecimiento, el dueño de la empresa aún tiene mucha intervención en la parte de las normas, por lo que varían de acuerdo a decisiones que él toma. Las normas están para no transgredirse ya que estropea el mecanismo de trabajo normal de la empresa.	Considero que sí, en cierta manera sí está el personal identificado con la empresa, y de alguna manera aún cuando no hay normas escritas, siempre se trata de cumplir con la normativa que tenemos dentro de la empresa	Yo sí me siento identificado, con respecto a las normas, como te dije, están en el aire, hasta que no estén escritas yo no las puedo cumplir. Se me dicen y yo trato de cumplir mi trabajo.	Sí, aunque muchas veces les cuesta cumplir con muchas normas, cambian la norma antes de que se estudie por qué se va a cambiar, eso ha pasado.
Análisis			
El personal declara sentirse identificado con la organización y a su vez se aprecia que existe una dificultad para el cumplimiento de las normas debido a la falta de una definición formal de las mismas y porque las mismas se hallan en constante cambio por parte de la gerencia. Por otra parte, el gerente indica que al personal le cuesta seguir las normas. La falta de transmisión formal de normas en la organización representa una deficiencia de comunicación en la organización			

... Cuadro 5. Resultado entrevista Fase I			
b) Funciones			
• Considera que las funciones están distribuidas adecuadamente en la organización. De no ser así, indique por qué y de su recomendación sobre la estructura.			
D. Operaciones	Aux. Almacén	D. Finanzas	Gerente General
En este momento como estamos creciendo no tenemos el personal completo para que la mecánica de la empresa funcione de una manera agradable. Puede que haya personas tomando, dos, tres o cuatro funciones, lo que se ve extraño, pero es normal en una empresa en crecimiento. La estructura debería ser de presidencia, dirección, gerencias, jefe de almacén, transporte, personal de mantenimiento, jefes de cobranza e igualmente su departamento de personal.	Realmente no están muy bien distribuidas las funciones. Hay funciones que recaen sobre una sola persona y lo ideal en este caso sería contratar un personal nuevo, idóneo para el desempeño de estas funciones, más tratándose de una empresa que está en franco crecimiento.	Te diría que no, ya que no hay una buena descripción de cargo y por lo tanto no hay funciones. A nivel laboral debe existir un manual con una descripción de cargo y las funciones que se deben de cumplir. Yo sé cuáles son mis funciones y trato de hacerlo lo más correcto que puedo.	Creo que en la estructura nos falta mucho, hay algunas fallas y debido al poco movimiento del mercado muchas veces una persona tiene que asumir varios roles y no se es tan eficaz. Hay que estructurar mejor toda la parte administrativa.
Análisis			
Se puede observar que existe un recargo en las funciones y que las mismas no se encuentran establecidas a través de comunicación formal, pudiendo verse algunos trabajadores con recargo de funciones. De igual manera se destaca que en un futuro, puede darse la necesidad de contratar personal, a pesar de			

... que la empresa no cuenta con mecanismos de comunicación que permitan conocer la organización y sus funciones dentro de ella en un proceso de capacitación. Una mala definición de funciones afecta la correcta ejecución de las tareas y dificulta que los empleados comprendan su rol dentro de la organización.

En el momento de ingreso a la empresa se informa sobre las funciones que se debe realizar en cada cargo. De no ser así indique cómo llega a realizarlas.

D. Operaciones	Aux. Almacén	D. Finanzas	Gerente General
Sí se indica más o menos las funciones, lo que pasa es que al mismo momento en que estamos creciendo esa persona podría asumir otra función más.	Sí se indica cuáles son las funciones de cada persona, pero como mencioné anteriormente es una empresa en crecimiento y como casi todas las funciones caen sobre una sola persona, muchas veces se viola la normativa y tenemos que cumplir funciones que no nos corresponden a nosotros.	Al momento del reclutamiento se me indicó mis funciones y lo que yo debía hacer, con el correr del tiempo, se han ido agregado y quitando funciones de mi trabajo.	Normalmente se informan las funciones, lo que va a hacer en términos generales.

Análisis

El personal coincide en que reciben una instrucción sobre sus funciones en la empresa, sin embargo, las mismas suelen ser muy variantes, lo que en el largo plazo podría generar confusión y solapamiento de funciones.

Considera que hay solapamiento o recargo de funciones. De ser así indique cuáles y qué consecuencias trae.

D. Operaciones	Aux. Almacén	D. Finanzas	Gerente General
Sí las tenemos, en toda etapa de crecimiento se observa que es Así. ¿Qué	Sí hay solapamiento de funciones, y las consecuencias por supuesto es que es	Sí lo hay, ya que por lo general facturación y cobranza no se dan en conjunto,	A nivel de funciones hay recargo nominalmente.

...consecuencias trae esto? Que es la parte negativa, es el agotamiento físico y mental de las personas.	...hay más probabilidades de que se cometan errores o que la persona que esté sobrecargada cometa errores en la ejecución de su trabajo.	...sin embargo yo aquí tengo esos dos cargos.	Sin embargo, no hay tanto movimiento como para no hacer esas funciones, no hay recargo de trabajo pero sí recargo de responsabilidades. Las consecuencias que un recargo de funciones pueden tener son el desorden y la anarquía, trae desorden porque Una misma persona no se puede supervisar
--	--	---	---

Análisis

Todos coinciden en que sí existe el solapamiento y recargo de funciones, lo que genera agotamiento en algunos miembros del personal y puede conllevar a que se cometan errores en la realización de tareas.

c) Procedimientos

En el momento de ingreso a la empresa se informa sobre los procedimientos que describen cómo se deben realizar las diferentes tareas. De no ser así indique cómo llega a realizarlas.

D. Operaciones	Aux. Almacén	D. Finanzas	Gerente General
Al momento que las personas inician el trabajo les indicamos los procedimientos. A medida que se dan cambios también se le	No, realmente se da una especie de introducción pero no se le explica adecuadamente al personal, el personal va conociendo su	Eso es una tarea difícil, aquí aprendes porque aprendes. Sí se da un entrenamiento pero no hay una persona que esté constantemente	No se hace en el momento que ingresa. Se le informan sus tareas, lo que va a hacer y dependiendo del cargo que vaya a

...informa. Se le informa de que este procedimiento cambió a este o de que ya no se va a hacer así, sino de otra manera. Estamos adaptándonos para poder crear ese manual de procedimientos donde podamos establecer ya “esta” es la forma de hacerlo	...trabajo a medida que va avanzando en el desempeño de su labor.	...supervisándote, sino que es un ejercicio de recordar lo que te han dicho.	... ocupar la persona se va entrenando con el día a día. Normalmente se le colocan tareas nuevas, si entran es porque van a haber tareas nuevas.
---	---	--	--

Análisis

Existe una breve explicación sobre los procedimientos al momento de la llegada de un trabajador a la empresa, sin embargo, esta capacitación no se da de manera sostenida ni se cuenta con un material de consulta, además de que dichos procedimientos pueden cambiar con frecuencia. La poca capacitación y la inexistencia de material auxiliar para este proceso pueden generar confusiones y pérdidas de recursos.

• Considera que existe sincronización entre los departamentos para la realización de las actividades. De no ser así indique a qué atribuye la falta de sincronización.

D. Operaciones	Aux. Almacén	D. Finanzas	Gerente General
En este momento hay muchas fallas de sincronización. Esto se debe desde mi punto de vista a que no observo que haya gente comprometida con la empresa. Entonces el procedimiento muchas veces se	En cierta forma sí hay la sincronización, podría ser mejor si existiera el personal adecuado y completo para el desempeño de las diferentes funciones que hay aquí en la empresa.	No la hay, porque cuando me emiten una información y la ejecuto y la llevo al departamento correspondiente, este tiene otra información que la directiva le ha indicado, entonces realmente no hay	Hay sincronización pero no es la más eficiente. Se atribuye al mismo hecho de que una sola persona puede tener varias funciones.

<p>...ve truncado por eso. Si tú obvias parte del procedimiento llega un momento en que se tranca la mecánica de trabajo. Si la persona no está pendiente de eso y no tiene bien definido su rol dentro de la empresa, y su compromiso, la mecánica falla.</p>		<p>... una buena sincronización.</p>	
Análisis			
<p>Algunos trabajadores coinciden en que hay fallas en la sincronización, atribuidas a omisión de procedimientos, al recargo de funciones y a variaciones en la información que llega a cada trabajador. La falta de sincronización puede darse cuando uno de los trabajadores de los departamentos involucrados omite o hace mal alguno de los pasos necesarios para ejecutar la tarea, conllevando retrasos en las actividades.</p>			
<p>• Considera que una falta de sincronización genera pérdida de recursos, tiempo, afecta la toma de decisiones y las relaciones interdepartamentales. De ser así, cómo podría mejorarse.</p>			
D. Operaciones	Aux. Almacén	D. Finanzas	Gerente General
<p>Sí afecta, claro que afecta. El valor de la hora hombre en esos momentos en que se pierde porque la mecánica falló,. Se ve que se cargan personas de trabajo porque otros no dan en la mecánica.</p>	<p>Sí, por supuesto que sí, yo pienso que todos los departamentos tienen que estar bien sincronizados para aprovechar al máximo el tiempo la administración y logística que implica el movimiento de la empresa.</p>	<p>Afecta todo, porque lo que creas queda en el aire, quita tiempo, cuando paso una información a otro departamento a veces me dicen que no procede. Hay una falta de comunicación. No hay una buena comunicación.</p>	<p>Sí claro, una falta de sincronización puede hacer que se haga un despacho y algunos clientes queden por fuera, porque no se sincronizó bien con el vendedor.</p>

Análisis			
<p>Los empleados coinciden en que la falta de sincronización genera pérdidas de recursos, genera retrasos, recarga a algunos empleados de trabajo y afecta la toma de decisiones y relaciones entre departamentos. Además, uno de los empleados atribuye esta falta de sincronización a la mala comunicación entre departamentos y la mala comunicación descendiente en materia de procedimientos.</p>			
<p>• Considera que recibe toda la información necesaria para realizar adecuadamente su trabajo. De no ser así explique.</p>			
D. Operaciones	Aux. Almacén	D. Finanzas	Gerente General
<p>Eso sí, no sería una excusa, en esta empresa que diga que no recibe la información adecuada para poder ejercer el trabajo. La única distorsión que pudiese haber es las decisiones que pueden ser alteradas directamente por el dueño de la empresa. Toda empresa cuando está creciendo a los dueños les cuesta delegar el control total de la empresa.</p>	<p>En el caso mío sí, pero creo que hay fallas de comunicación con el resto del personal.</p>	<p>No, siempre hay que echar cabeza. “Aprendes, o tú verás”. Tienes que aprender. Un buen procedimiento sería un entrenamiento por tres meses indicando y dando el visto bueno de que se va bien.</p>	<p>Sí, tienen toda la información que necesitan y tienen los recursos para hacer su trabajo.</p>
Análisis			
<p>La mayor parte de los trabajadores indican que sí reciben la información que necesitan para realizar su trabajo, sin embargo, uno de ellos declara que no la recibe y que existen deficiencias en el proceso de entrenamiento del personal.</p>			

... Cuadro 5. Resultado entrevista Fase I			
Tópico 2. Comunicación organizacional interna			
a) Mensaje (normas, funciones y procedimientos)			
¿Cómo considera que es la calidad de la información que recibe sobre las funciones y procedimientos, se da completa y en forma clara y precisa?			
D. Operaciones	Aux. Almacén	D. Finanzas	Gerente General
No, en este momento no tenemos información completa, clara y precisa porque aún no tenemos un manual de procedimientos.	No, se da de una manera no muy clara y es muy escasa la información.	La información siempre llega, que no se cumple es otra cosa. El problema viene cuando se transmite a otra persona para que le de la comunicación a otra, la información se distorsiona. Cuando la información llega a través de una tercera persona, se distorsiona.	Creo que en alguna forma se ha fallado ahí, y en otros sí se ha hecho bien. Lo que pasa es que por no tener un manual con la información que se tiene que dar, a veces se han saltado pasos e información que uno cree que ya se dio, y la verdad es que tal vez no se ha dado
Análisis			
Los empleados declaran que la comunicación no se da de forma completa, clara y precisa. Además indican que existe una distorsión en la información ya que en ocasiones esta llega a través de terceros. Todo esto indica que el mensaje a transmitir no tiene la calidad óptima.			
¿Cuáles son las principales necesidades de comunicación que existen al interior de la organización? De ellas, ¿Cuáles cree usted que ya han sido satisfechas y cuáles no?			
D. Operaciones	Aux. Almacén	D. Finanzas	Gerente General
Diría que es la parte en la que la comunicación no se da escrita. Estamos en una etapa en la que la	Yo pienso que faltaría mejorar la comunicación en la parte técnica, en cuanto a los productos que se	Se necesitan reuniones, no hay nada mejor que una reunión. Ahí puedes tratar temas semanales	Hay buena comunicación entre el personal de ventas y la gerencia, pero falta mayor C

... comunicación es verbal, y eso es una falla enorme en toda empresa cuando la comunicación no se hace escrita. No usamos el memorándum, la notificación, la información en una cartelera, entonces ese tipo de fallas crean una comunicación muy mala.	...manejan dentro de la empresa. Aún cuando existe esa información, no disponemos del tiempo suficiente para la capacitación.	... para aclarar puntos y que esas reuniones nunca terminen. Además de que exista una comunicación escrita, debe estar escrita.	...comunicación y fluidez en el área de despacho.
Análisis			
Cada uno de los empleados tiene distintas percepciones sobre las necesidades de información en la empresa. Plantean estrategias como formatos para la comunicación formal o reuniones para capacitación técnica y aclaración de distintos puntos. La mayor parte de lo planteado por los empleados va dirigida a la formalización de la comunicación para poder mejorar la calidad de la información.			
b) Flujo de la información (fuente, canal, medio)			
¿Quién transmite la información sobre las funciones y procedimientos, a quién y cómo la transmite: verbal, escrita, mediante qué medio y qué tipo de canal?			
D. Operaciones	Aux. Almacén	D. Finanzas	Gerente General
La información se genera todavía en el dueño de la empresa, él la transmite verbal, no escrita.	La transmite el dueño de la empresa, la transmite de manera verbal.	El Gerente la transmite al Director de operaciones y él me la transmite a mí, cosa que no debería ser. Se da de manera verbal.	Se hace de manera verbal, normalmente le transmito yo a la persona que se va a contratar lo que va a hacer pero en cuanto al procedimiento de cómo lo va a hacer se lo da el encargado de cada área.

Análisis			
<p>Todos coinciden en que la información viene desde la gerencia y se transmite de manera verbal. Uno de los trabajadores indicó que la información llega a él a través de un tercero. Es importante mejorar la comunicación organizacional interna descendiente en la empresa, que permita que la gerencia transmita la información de manera clara a todos los trabajadores.</p>			
<p>• ¿Cuáles son los canales y medios de comunicación que utiliza la organización para relacionarse con el público interno?</p>			
D. Operaciones	Aux. Almacén	D. Finanzas	Gerente General
<p>Sigue siendo verbal, no tenemos otra comunicación sino verbal.</p>	<p>Serían los catálogos, digamos la parte didáctica. En cuanto a transmisión de Información no mantenemos un esquema para Disponer del tiempo, sino que es como se dice vulgarmente “como va viniendo, vamos viendo”.</p>	<p>Ninguno, no veo ninguno.</p>	<p>Teléfono, email, grupos de Whatsapp y personalmente</p>
Análisis			
<p>Se puede ver división en las opiniones, uno de los empleados indica que la información técnica se transmite a partir de catálogos, sin embargo todos coinciden en que no existen esquemas o canales de comunicación definidos. La comunicación verbal es considerada comunicación informal y es más propensa a ser distorsionada y mal interpretada, pudiendo incluso derivar en rumores dentro de la organización.</p>			
<p>• ¿Cuáles son los canales que se usa entre sí, el personal de los diferentes departamentos cuando deben resolver problemas o se coordinan para realizar una tarea que involucre a varios departamentos</p>			
D. Operaciones	Aux. Almacén	D. Finanzas	Gerente General
<p>La comunicación es verbal en la ...</p>	<p>En los problemas, sería comunicarse</p>	<p>Lo normal a seguir, es el</p>	<p>Personalmente, normalmente se</p>

<p>oficina principal de la empresa, y con las demás sucursales nos comunicamos a través del teléfono. Todavía nos falta pulir la mecánica de la comunicación para que no haya tanto roce al momento de resolver una situación.</p>	<p>con el dueño de la empresa, ya que es la orden que hay aquí, y él transmite cuál debe ser la vía o los canales regulares que debemos seguir. En cuanto a coordinar tareas, la comunicación se da verbal, el medio escrito rara vez se utiliza.</p>	<p>Gerente primero. Si tengo un problema o una necesidad me dirijo primero a él. Siempre es verbal, aquí no hay un escrito o nada que te avale que el gerente mandó a decir algo.</p>	<p>da personalmente o también por Whatsapp.</p>
--	---	---	---

Análisis

La comunicación entre los departamentos se da de manera verbal, usando rara vez la comunicación escrita. Cabe destacar que para solucionar problemas que surgen entre distintos departamentos, estos se comunican directamente con la gerencia a la espera de que indique el procedimiento a seguir, nuevamente de manera verbal, quedando una vez más a la interpretación del receptor y retrasando el proceso.

c) Barreras

¿Considera usted que los mensajes llegan de forma adecuada al receptor? Si no es así indique qué puede estar sucediendo

D. Operaciones	Aux. Almacén	D. Finanzas	Gerente General
<p>No llega de forma adecuada, yo siempre he pensado que la manera verbal no es la mejor manera de transmitir el mensaje, tú en el escrito puedes decir algo de una manera muy cordial para que la persona lo reciba y lo asimile también. La</p>	<p>Muchas veces no llega la Información precisa o la información que realmente se transmite, sino que llega otra. Pueden influir muchos factores, quizás el tiempo desde que se emite la instrucción, la distracción que hay en el</p>	<p>Existen muchos obstáculos en cuanto a la información. La información llega pero a veces llega por los canales regulares y a veces por los informales.</p>	<p>Por la misma razón de que a veces se es muy informal en la comunicación, porque no está estructurada, sí se ha dado el caso de que no llega bien la información o creemos que somos entendidos y no somos entendidos, eso sí ha pasado y una de las razones es</p>

manera verbal no es la mejor para decir las cosas.	personal, y por supuesto que cuando la información llega, llega distorsionada. Una manera de corregir esto sería teniendo un manual con la normativa y finalmente pasar por escrito la información.		la informalidad en la comunicación.
Análisis			
<p>Existe un consenso en que los mensajes transmitidos no suelen llegar de manera adecuada al receptor, alegando que esta llega distorsionada. Los empleados sugieren que debe elaborarse un manual con la normativa y establecer mecanismos de comunicación escrita y formal.</p>			
<p>• ¿Cuáles considera son barreras para la comunicación interna en cuanto a la transmisión de información para la realización de las tareas?</p>			
D. Operaciones	Aux. Almacén	D. Finanzas	Gerente General
<p>El hecho de que no tenemos un manual de procedimientos, eso es una primera barrera. Segundo, que nos falta el memorándum, no tenemos comunicación escrita y que las reglas generales no están escritas. Cuando no hay reglas generales no hay forma. Hoy tengo esta información, Mañana tengo</p>	<p>Realmente que las barreras siempre van a existir, pero una barrera en específico sería la falta de comunicación precisa, y por supuesto el no pasar por escrito para que no se vaya a modificar una orden o información que se transmite.</p>	<p>A veces existen barreras, cuando la comunicación es directa el trabajo se hace más limpio. A veces se me dice una cosa y al demás personal se le dice otra.</p>	<p>Se podría mejorar formalizando todos los procesos, estructurándolos y dándoles seguimiento.</p>

<p>esta, después tengo otra y llega un momento en que la persona puede decir “¿Cuál de los tres procedimientos es el que tengo que manejar?” y puede confundirse.</p>			
Análisis			
<p>Los empleados mencionan barreras tales como la falta de la comunicación escrita, la falta de un manual de procedimientos, la modificación constante de la información y la ausencia de una comunicación directa.</p>			
<p>d) Retroalimentación (con qué efectos- comportamiento)</p>			
<p>• ¿Las indicaciones entre departamentos son recibidas con respeto y aceptación? De no ser así, ¿Qué causa molestia y malos entendidos?</p>			
<p>D. Operaciones</p>	<p>Aux. Almacén</p>	<p>D. Finanzas</p>	<p>Gerente General</p>
<p>Sí existe la molestia entre los departamentos porque volvemos al mismo asunto, toda empresa parte del respeto por el otro, pero si yo asumo mi rol y mi trabajo y estoy claro en lo que tengo que hacer yo no reposo en el otro sino que su trabajo no se ve afectado si yo cumplo con mi trabajo a cabalidad. La mecánica de trabajo consiste en que nadie es</p>	<p>Lo que puede crear incomodidades es la variación entre las órdenes, o sea que hoy se dice una cosa y mañana otra o cambios de planes improvisados, eso altera todo lo que es la programación de la empresa y sus departamentos</p>	<p>Causa molestias y malos entendidos cuando tú no lo haces bien y en lugar de corregirte lo que hacen es regañarte.</p>	<p>Por lo general es bien recibida, pero muchas veces por no tener esa comunicación formal, no se da de buena manera y por lo tanto se recibe de mala manera también. A veces las formas de hablar son fuertes.</p>

<p>independiente en su trabajo. Para que todo se dé, todo es un proceso que depende de todos los departamentos. Si esa mecánica falla, hay roce, incluso hasta con el cliente. Los departamentos en este proceso de crecimiento, donde no hay un manual, los departamentos tienden a protegerse diciendo “la falla no fue mía, la falla fue tuya”.</p>			
Análisis			
<p>Existen molestias entre los departamentos de la empresa debido a confusiones a la hora de realizar tareas y las variaciones en la información. Uno de los empleados detalla que hay malas actitudes y reacciones cuando existe alguna falla en el cumplimiento de los procedimientos, lo que es indicio de una retroalimentación deficiente.</p>			
<p>• ¿Los departamentos reportan al Director sus logros, inquietudes o problemas a través de qué medios? Escrito, cara a cara, otros.</p>			
D. Operaciones	Aux. Almacén	D. Finanzas	Gerente General
<p>Se dan por correo y otros se dan por teléfono, hay que crear una forma de crear estos reportes e incluso reclamos, que debería ser algo estandarizado,</p>	<p>En pocas oportunidades se ha transmitido de manera escrita. Se hace pero la mayor parte de las veces se hace personalmente, cara a cara.</p>	<p>No, siempre queda aquí, tratamos de resolver. Las veces que se ha hecho ha sido cara a cara.</p>	<p>Se ha dado la comunicación escrita en muchos casos pero normalmente es cara a cara. Cuando son cosas de mayor envergadura sí se</p>

<p>esperamos poder llegar a ese momento en que podamos tener una forma exclusiva de la empresa de comunicación o reporte gerencial.</p>			<p>hace por escrito.</p>
Análisis			
<p>La retroalimentación se da cara a cara y los empleados intentan resolver sus inquietudes por ellos mismos, dejando de lado el proceso de retroalimentación. Se evidencia la necesidad de establecer canales de retroalimentación formales que permitan la aclaración de inquietudes y reporte de problemas que se puedan presentar, ya que de lo contrario el clima organizacional puede verse seriamente Afectado</p>			

Fuente: Santoyo (2020)

52 Resultados Fase II. Identificación de los procesos y actividades llevados a cabo en las áreas de operaciones y finanzas de la empresa GB Materiales C.A., ubicada en el Municipio Valencia, Estado Carabobo.

Para esta fase de la investigación se utilizaron las técnicas de entrevista en profundidad, cualitativa y cara a cara, así como la revisión documental de manera que se pudieron identificar aquellos procesos correspondientes a las áreas de operaciones y finanzas. Para identificar los procesos requeridos se partió de determinar cuáles eran las responsabilidades inherentes a los cargos de las áreas de operaciones y finanzas, para luego proceder a la realización de la entrevista y la revisión documental que permitió hacer un desglose a profundidad de los procesos y actividades llevados a cabo, estableciendo el flujo de actividades y documentos de cada uno de los procesos.

En el Cuadro 6 se detallan los procedimientos obtenidos de esta fase de la investigación.

Así mismo, durante el proceso de identificación de los procedimientos pudo detectarse ciertas fallas o debilidades que pueden conllevar problemas en la ejecución de los mismos o conflictos entre los distintos trabajadores. Es notable la ausencia de canales de comunicación formal para la transmisión del conocimiento en materia de procedimientos, lo que hace que estos corran el riesgo de ser ejecutados a través de instrucciones sujetas a la libre interpretación, pudiendo llevar a varias soluciones correctas que pueden generar un conflicto en el mismo trabajador, entre trabajadores y entre distintos departamentos, además de hacer del proceso de capacitación algo completamente empírico.

Cuadro 6. Procedimientos de las áreas de operaciones y finanzas de la empresa GB Materiales C.A

Operaciones		Finanzas	
Almacén e inventario (Ingreso de mercancía nueva, mercancía perdida, supervisión de almacén e inventario)	X	Facturación	X
		Cobranzas	X
Logística de transporte	X	Registro de clientes	X
Información técnica sobre los productos	X	Pedidos	X
Despacho a clientes	X	Devoluciones	X
Guías de despacho	X	Reportes de ventas	X

Fuente: Santoyo (2020)

Con la información obtenida se pudo construir adecuadamente el flujograma de cada proceso, los cuales se presentan a continuación:

Área de operaciones:

- Almacén e inventario
- Ø Ingreso de mercancía nueva

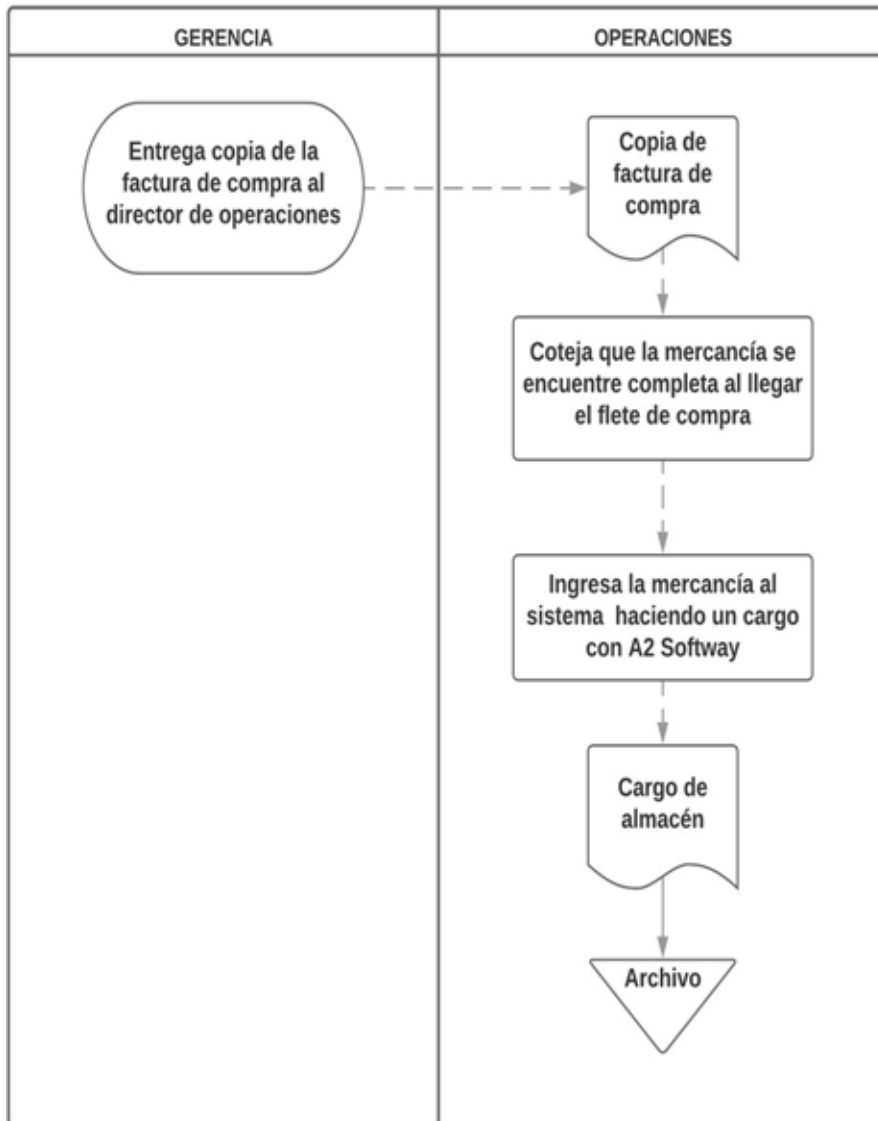


Figura 2. Ingreso de mercancía nueva

Fuente. Santoyo (2020)

Análisis:

No existe un mecanismo formal para la notificación de este proceso a la gerencia, donde se indique si el ingreso se dio de manera satisfactoria o si hubo algún faltante, merma o daño en la mercancía.

Ø Mercancía perdida

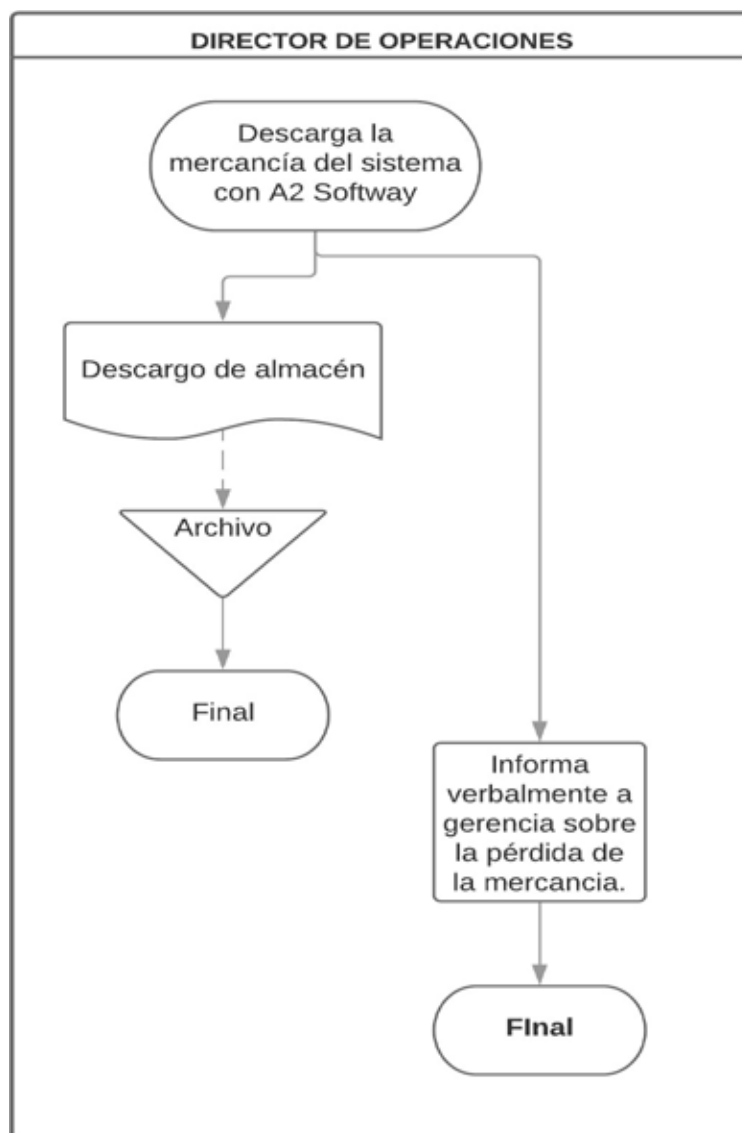


Figura 3. Mercancía perdida
Fuente. Santoyo (2020)

Análisis:

No se contempla en el proceso la utilización de un informe predeterminado para comunicar precisamente de esta situación a la gerencia, dándose de manera verbal y general la comunicación de los sucesos de este tipo.

Ø Supervisión de almacén e inventario

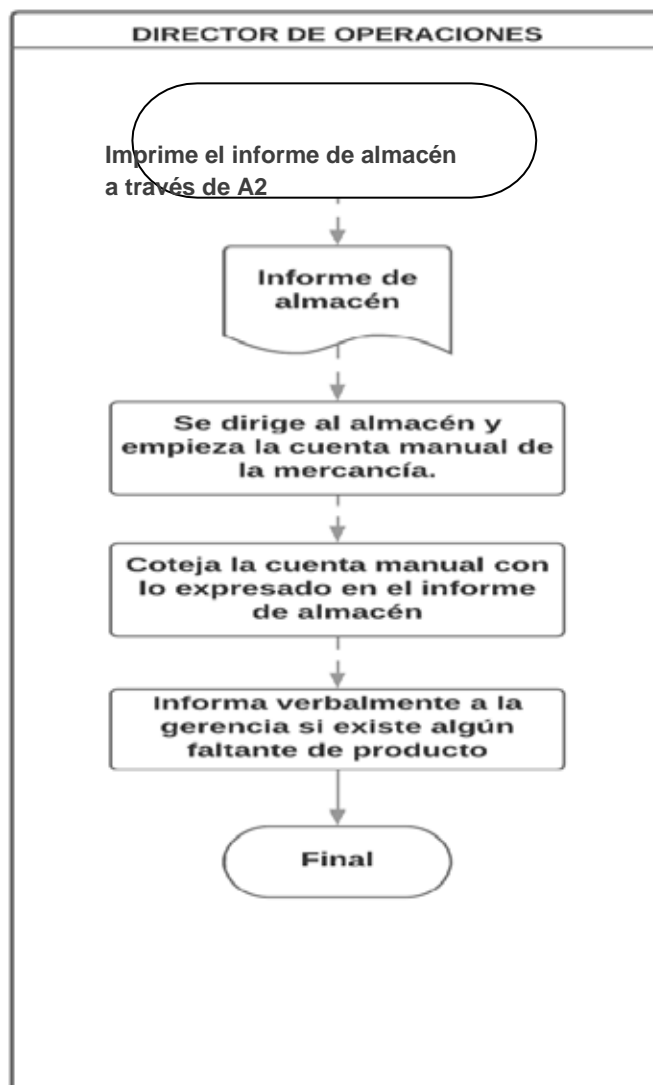


Figura 4. Supervisión de almacén e inventario
Fuente. Santoyo (2020)

Análisis:

No existe un mecanismo de comunicación formal que permita a la gerencia estar en pleno conocimiento del estado del almacén, el momento exacto de la toma de inventario y que permita comunicar diferencias o irregularidades en las existencias.

- Despacho a clientes

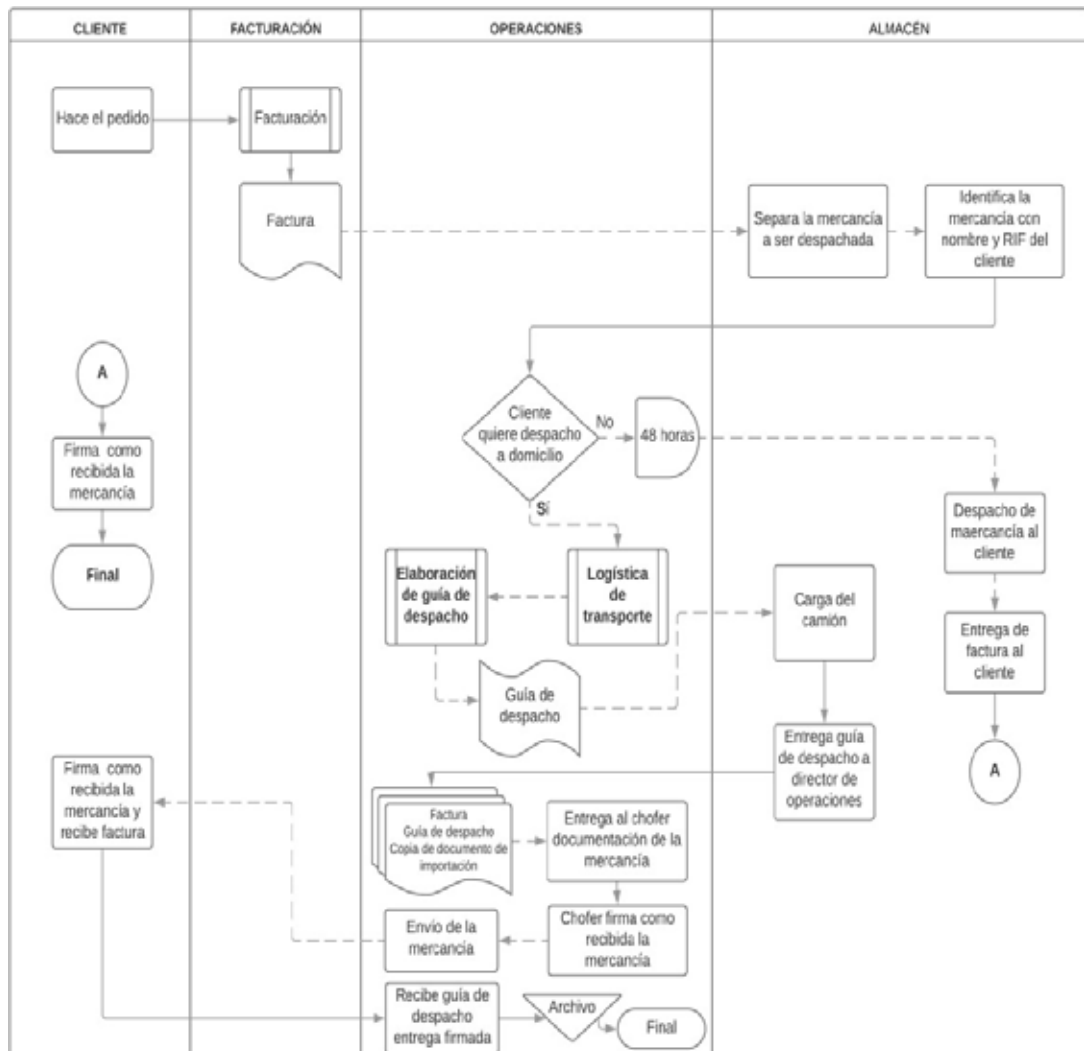


Figura 5. Despacho a clientes

Fuente. Santoyo (2020)

Análisis:

La comunicación se da en este proceso desde facturación hasta almacén sin pasar primero por operaciones, por lo que dicha área no estaría enterada de la venta de dicho producto hasta que almacén termine la separación e identificación de la mercancía, lo cual podría retrasar las siguientes etapas del despacho

- Guía de despacho

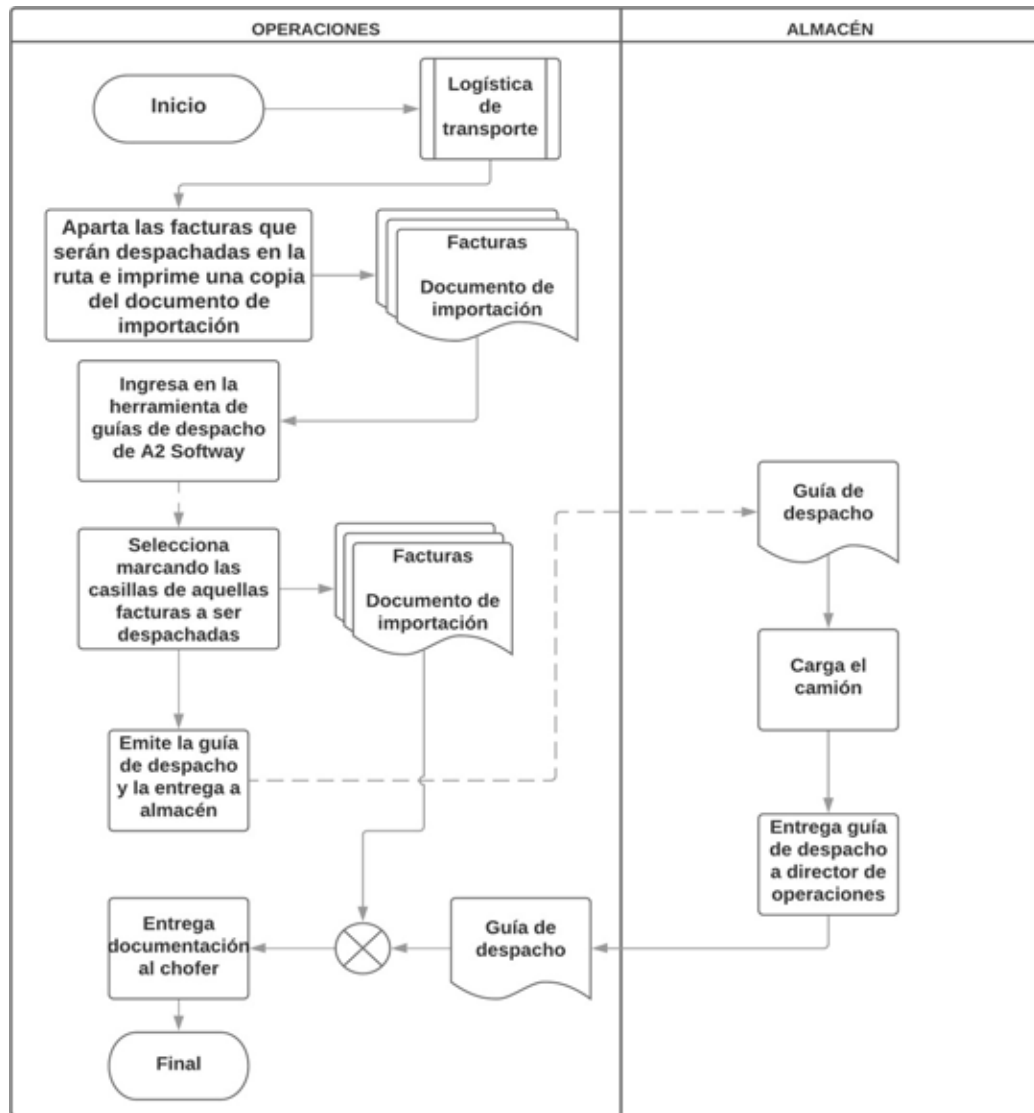


Figura 6. Guía de despacho

Fuente. Santoyo (2020)

Análisis:

En este procedimiento no se observan fallas en la estructuración de las actividades ni en el proceso de comunicación.

- Logística de transporte

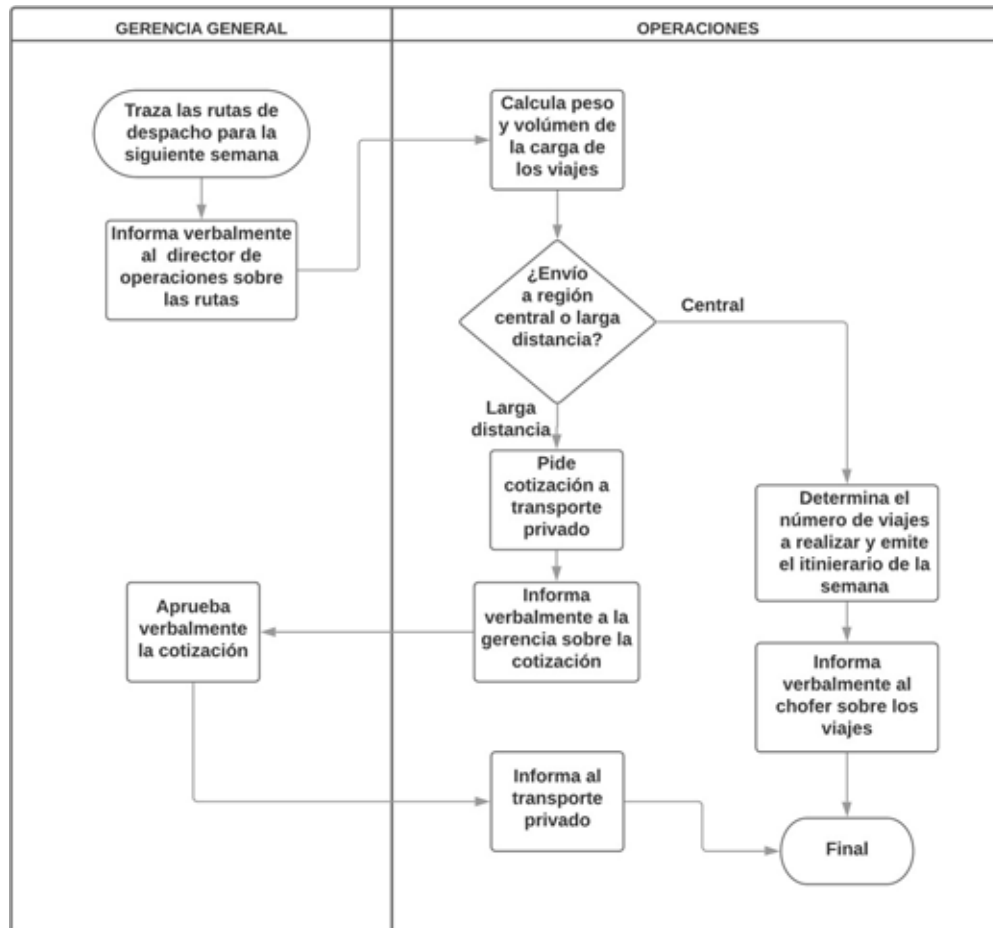


Figura 7. Logística de transporte

Fuente: Santoyo (2020)

Análisis:

Varias etapas del procedimiento dependen únicamente de la comunicación verbal, abriendo paso a confusiones y malas interpretaciones por parte del personal. Es necesario establecer mecanismos de comunicación que permitan transmitir la información necesaria para la ejecución de las actividades de manera clara y precisa.

- Información técnica de productos

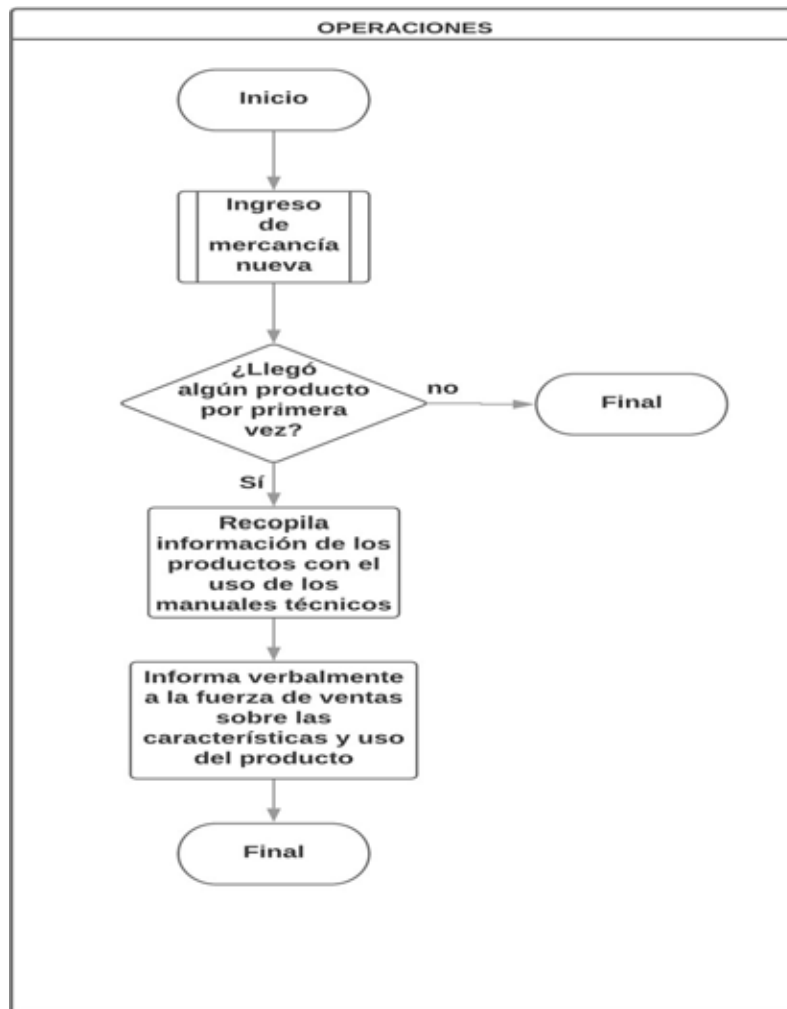


Figura 8. Información técnica de productos

Fuente: Santoyo (2020)

Análisis:

La transmisión de información hacia la fuerza de ventas se da de manera general e informal. Es importante que la información técnica se maneje de forma precisa ya que la empresa comercializa productos especializados y una confusión o mala interpretación del mensaje puede ocasionar daños en la mercancía o pérdida de clientes.

Área de finanzas:

- Facturación

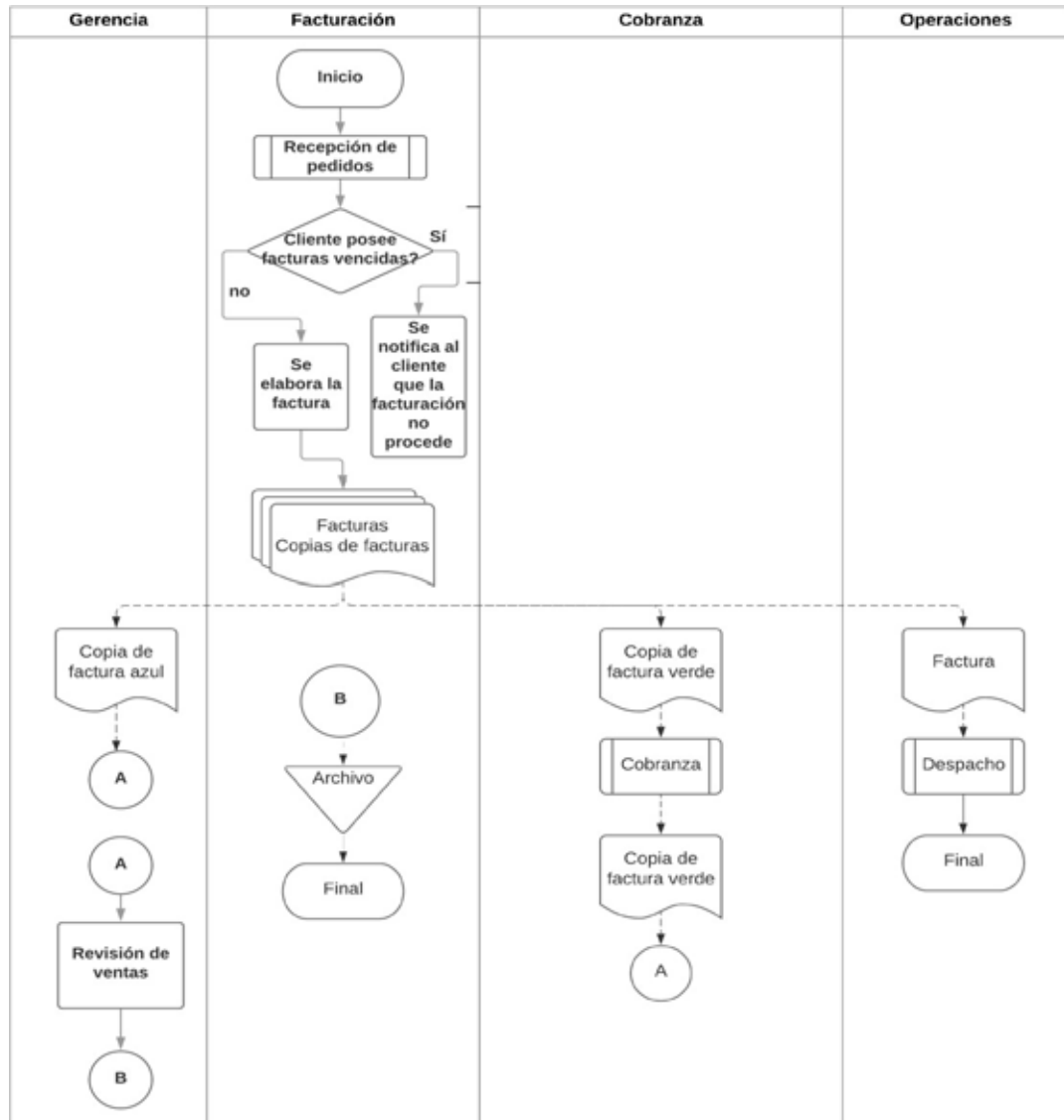


Figura 9. Facturación

Fuente Santoyo (2020)

Análisis:

No se observan fallas notables en la estructura del procedimiento ni en el proceso de comunicación interna.

· Cobranza

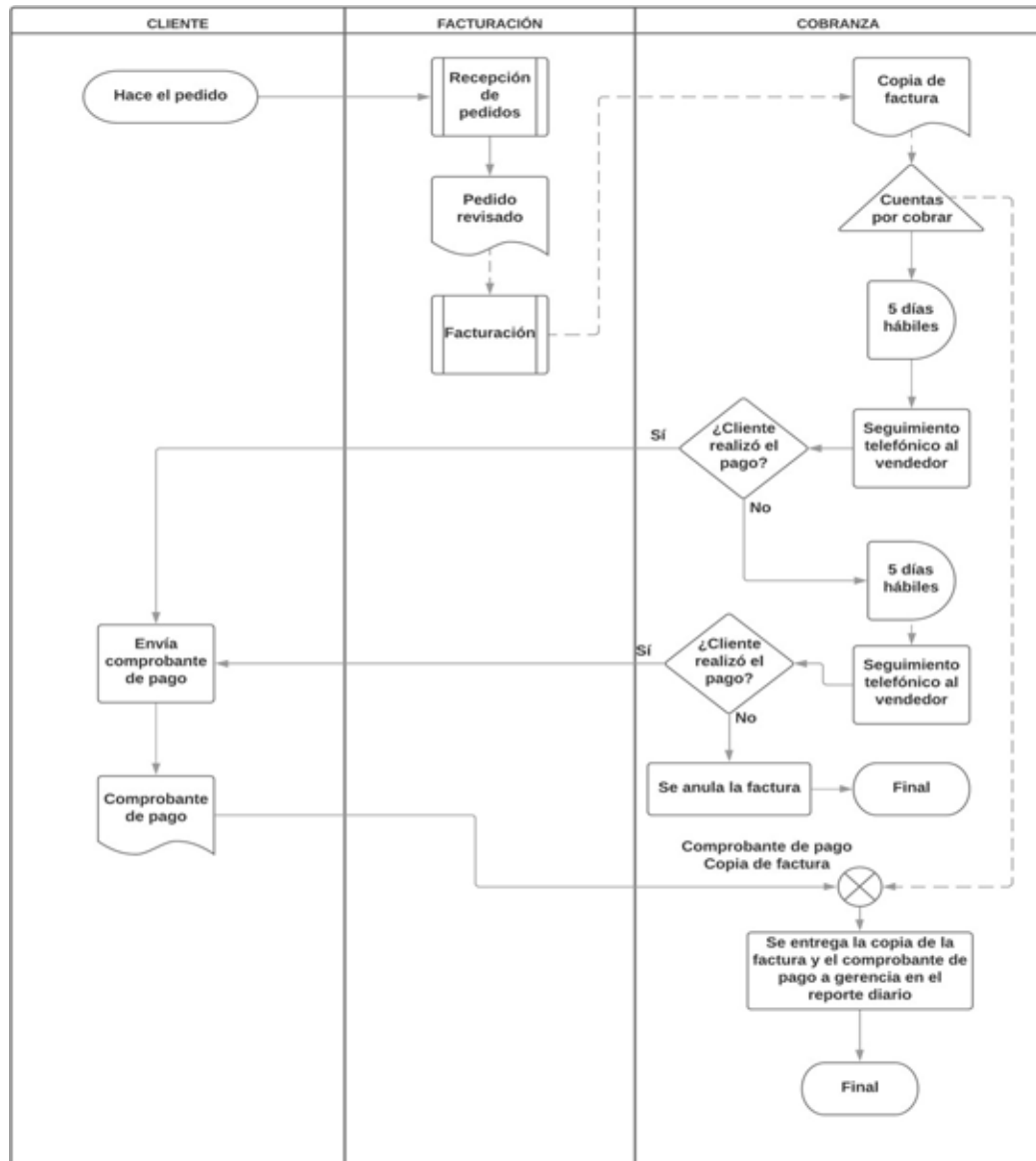


Figura 10. Cobranza
Fuente Santoyo (2020)

Análisis:

No se observan fallas notables en la estructura del procedimiento ni en el proceso de comunicación interna.

- Registro de clientes

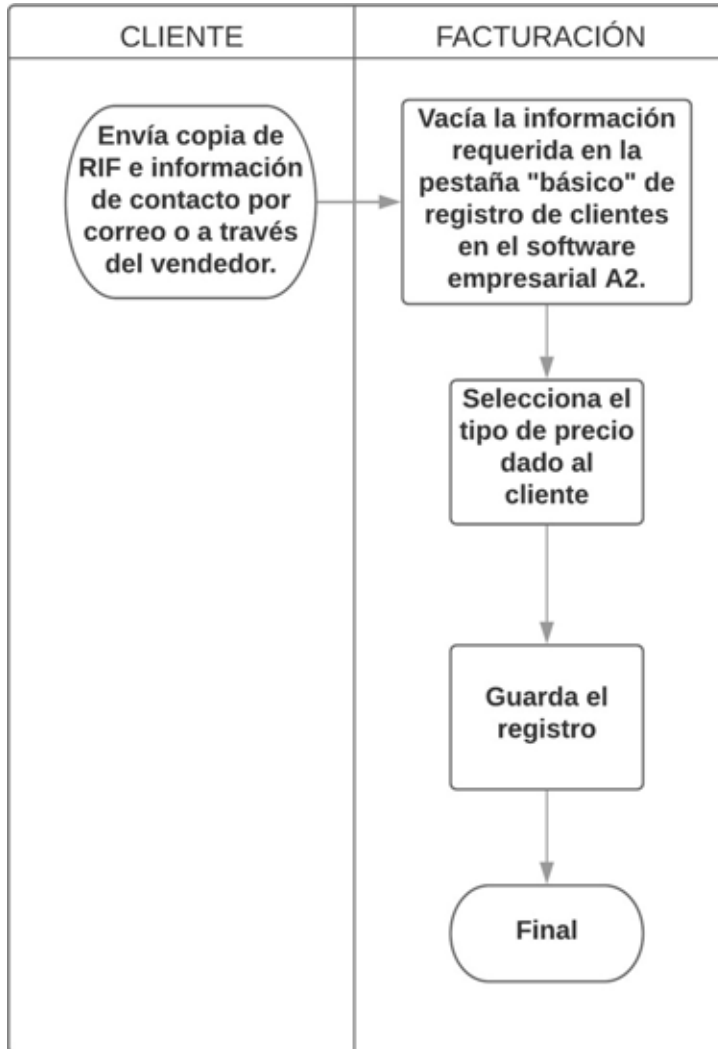


Figura 11. Registro de clientes

Fuente: Santoyo (2020)

Análisis:

No se observan fallas notables en la estructura del procedimiento ni en el proceso de comunicación interna.

· Pedidos

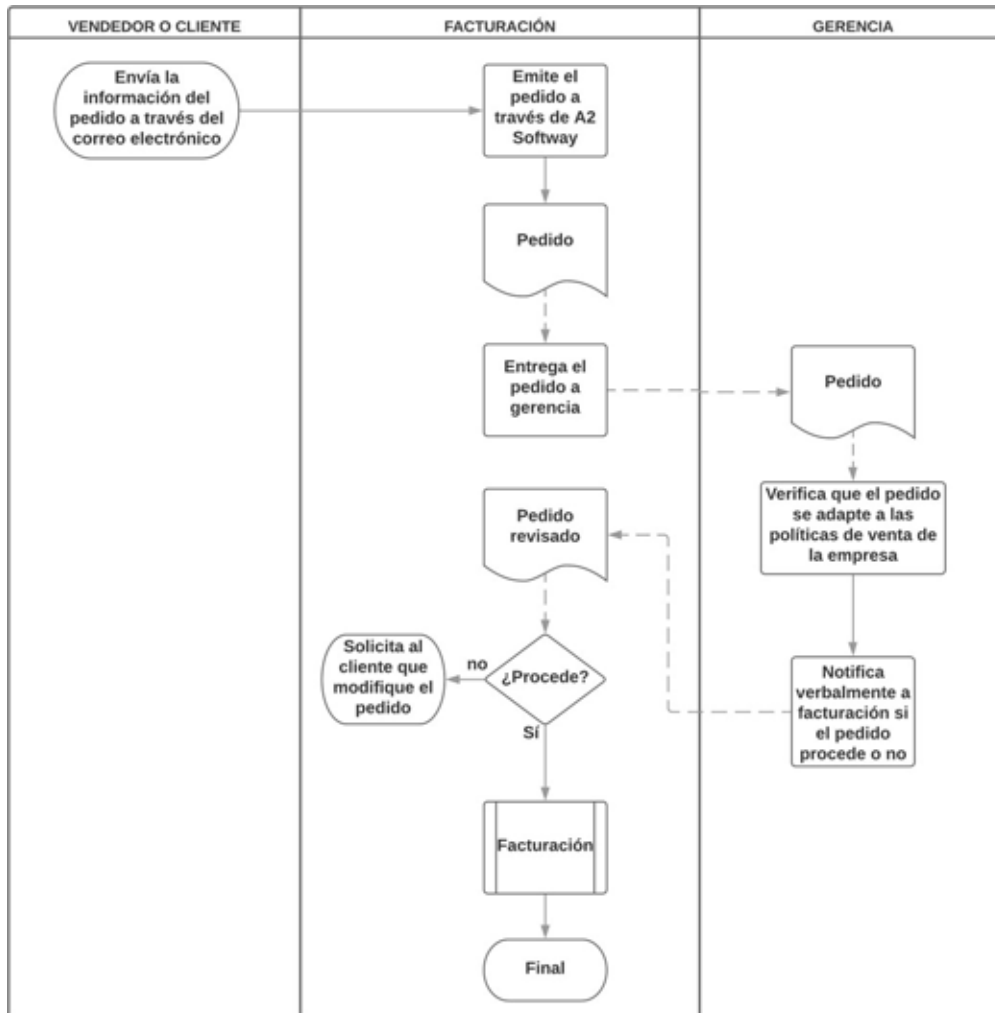


Figura 12. Pedidos

Fuente: Santoyo (2020)

Análisis:

No existe un método formal de comunicación desde la gerencia hacia facturación que informe de manera concreta sobre la aceptación o rechazo de un pedido, lo que puede generar confusiones a la hora de procesar el mismo

• **Devoluciones**

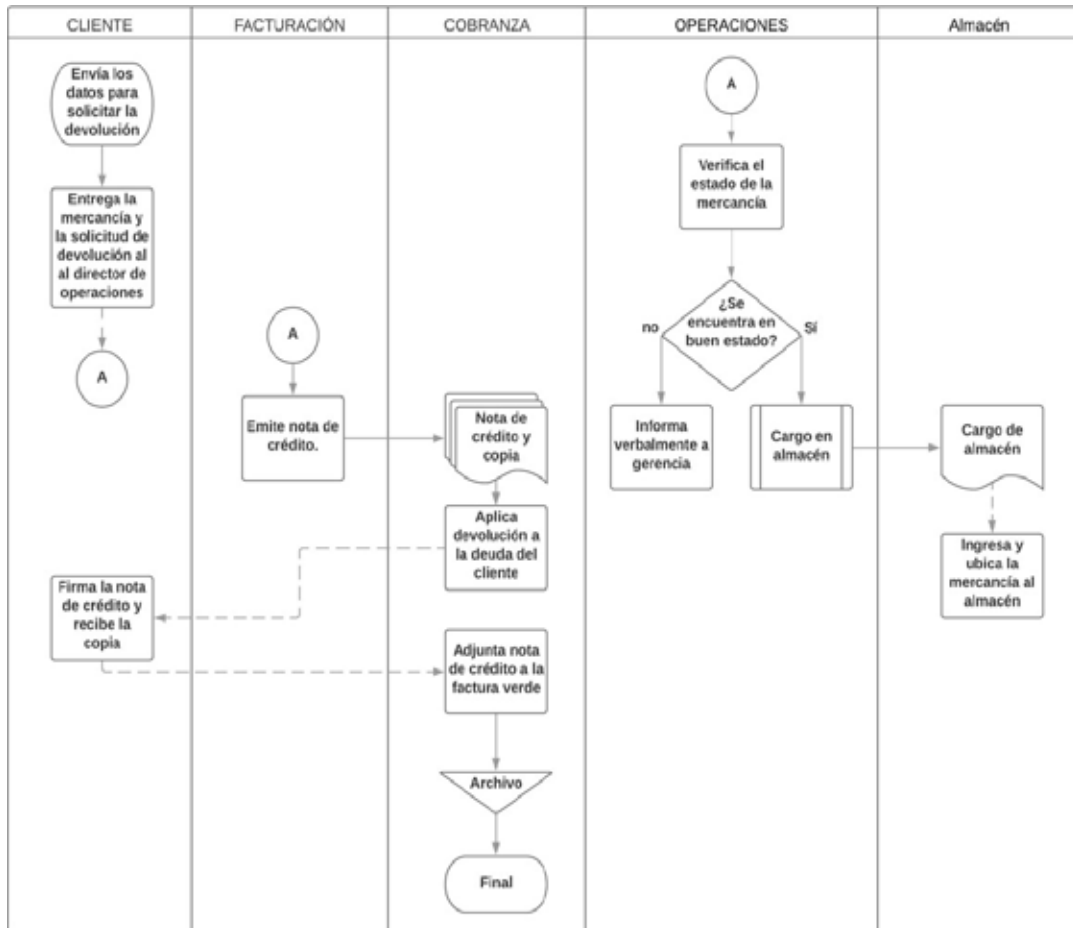


Figura 13. Devoluciones

Fuente: Santoyo (2020)

Análisis:

No existe un mecanismo definido para la comunicación del estado de la mercancía devuelta al almacén, lo que hace que el proceso de feedback sea deficiente y pueda ocasionarse un desconocimiento de la gerencia sobre la calidad o las cantidades de mercancía devuelta mensualmente.

- Reportes de ventas

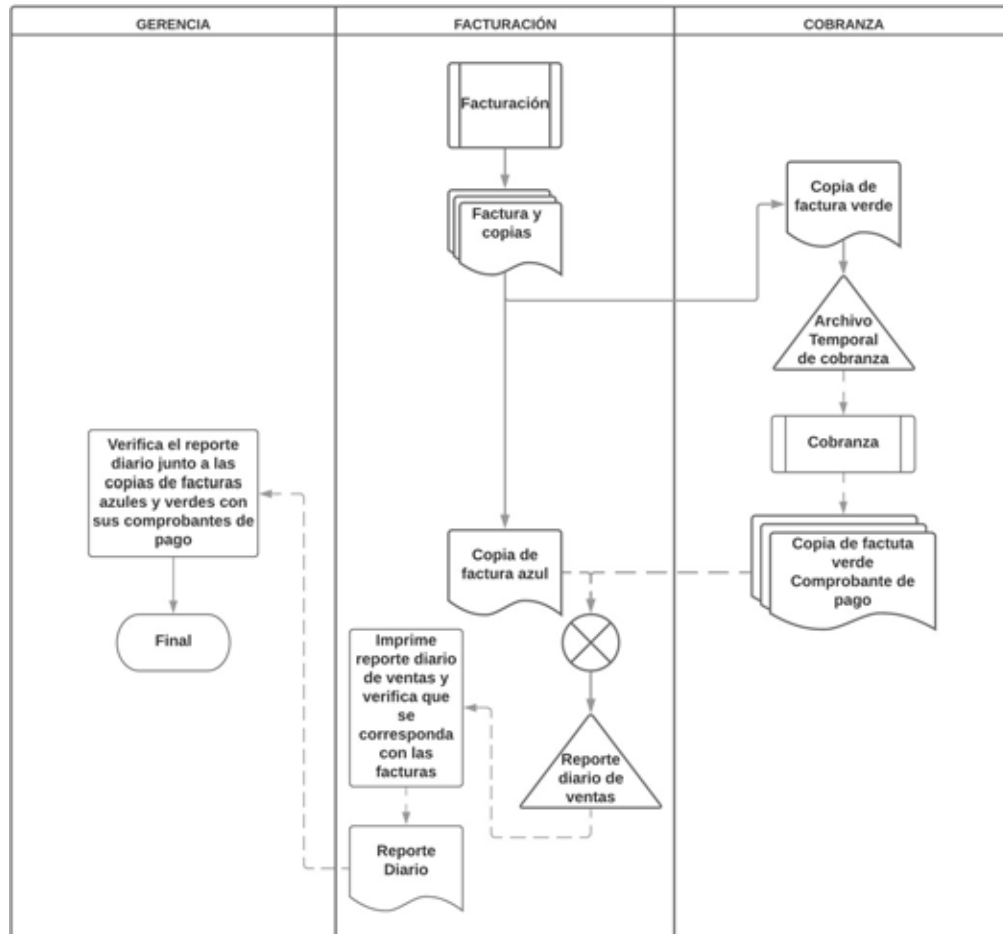


Figura 14. Reportes de ventas
Fuente: Santoyo (2020)

Análisis:

No se observan problemas en el proceso de comunicación interna ni en la estructuración del procedimiento.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Presentación de la propuesta

Con base a los datos obtenidos mediante la aplicación de distintos instrumentos, se dio lugar a la elaboración de un manual de procedimientos para las áreas de operaciones y finanzas de la empresa GB Materiales C.A, con la finalidad de contribuir a la comunicación organizacional interna de la misma. Esta propuesta es resultado de la recopilación de los procedimientos llevados a cabo en la empresa, incluyendo además algunas modificaciones a los mismos sugeridas por el autor para dar solución a inconvenientes y conflictos que se presentan en la actualidad en la organización. Dichas modificaciones incluyen la implementación de ciertos formatos y documentación que permita que la comunicación pueda darse de manera formal y uniforme.

6.2 Justificación de la propuesta

La comunicación organizacional interna es sin duda un elemento clave dentro del funcionamiento de la organización como conjunto, ya que es a través de la transmisión de información, por la estructura que la compone, lo que permite a las unidades de trabajo llevar a cabo sus tareas en función de los objetivos de la empresa. Un buen desempeño de sus trabajadores en el cumplimiento de sus funciones permite a la empresa mejorar la coordinación entre sus áreas y tener trabajadores más eficientes y más motivados, facilitando el logro de los objetivos que la empresa se proponga. De igual manera, un desarrollo en la comunicación puede mejorar incluso el clima y cultura organizacional, siendo ambos elementos internos claves en la planificación estratégica organizacional.

La presente propuesta recopila los procedimientos pertinentes a las áreas de operaciones y finanzas de la empresa GB Materiales C.A, a través de la utilización

de descripciones de procedimientos, flujogramas, establecimiento de normas y definición de funciones que permiten elevar el grado de formalidad en la comunicación interna, así como darle un carácter menos empírico al proceso de capacitación y desarrollo del personal.

6.3 Objetivos de la propuesta

6.3.1 Objetivo general

Desarrollar un manual de procedimientos que contribuya a la comunicación organizacional en los departamentos de operaciones y finanzas de la empresa GB Materiales C.A.

6.3.2 Objetivos específicos

1. Establecer de manera clara las funciones y responsabilidades correspondientes a los cargos de los directores de operaciones y finanzas en la empresa GB Materiales C.A.
2. Describir de manera detallada los procedimientos pertinentes a cada área indicando quiénes son los responsables e intervinientes y tomando en cuenta los procesos de decisión y las alternativas derivadas de las mismas.
3. Establecer mecanismos de comunicación formal, de manera que se mejore el flujo de información dentro de la empresa.
4. Definir las normas inherentes a cada cargo garantizando el correcto funcionamiento de la empresa y la correcta convivencia del personal que labora en ella.

6.4 Factibilidad de la propuesta

La presente propuesta puede ser considerada como factible, ya que, desde el punto de vista económico, la misma no supone un gran costo para la empresa sino que su aplicación solo requiere de gastos para su impresión y encuadernado, costo que la empresa es capaz de asumir actualmente. Desde el punto de vista técnico, la

propuesta no requiere de la utilización de equipos especializados ni la adquisición de nuevo software, en cuanto a su elaboración, ya que el diseño de la propuesta estuvo a cargo del autor como requisito académico, no se requiere de la contratación de personal especializado adicional.

Por último, el aspecto operativo requiere de la planificación de una reunión para la implementación del manual en la cual se instruirá al personal sobre el uso del manual, los documentos y los mecanismos de comunicación propuestos; a su vez, el personal de la empresa ha expresado su deseo por la utilización de un manual de procedimientos dentro de la empresa, por lo cual se hace probable que el uso del mismo se mantenga en el tiempo, sin que se dé una gran resistencia al cambio por parte del personal. Cabe destacar la importancia de la participación del personal en las revisiones para su actualización anual.

6.5 Desarrollo de la Propuesta.

A continuación se presenta el desarrollo de la propuesta, que consta de un manual de procedimientos para las áreas de operaciones y finanzas de la empresa GB Materiales C.A. Dicho manual se divide entre aspectos generales como: (a) Hoja de aprobación, (b) Cambios y actualizaciones, (c) Introducción, (d) Codificación, (e) Objetivos y alcance; y aspectos inherentes a ambas áreas de manera específica: (f) Responsabilidades, normas y comunicación, (g) Descripción de procedimientos, (h) Diagramas de flujo, (i) Documentación.

El manual presentado a continuación tiene una vigencia de un año luego de la fecha de su implementación, tras el cual debe ser revisado y actualizado según las nuevas necesidades que presente la organización, y sus unidades de trabajo.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LAS ÁREAS DE
OPERACIONES Y FINANZAS**

**EDICIÓN 001
FEBRERO, 2020**

TABLA DE CONTENIDOS

I. HOJA DE APROBACIÓN	1
II. CAMBIOS Y ACTUALIZACIONES	2
III. INTRODUCCIÓN	3
IV. CODIFICACIÓN	4
V. OBJETIVOS Y ALCANCE	5
FINANZAS	
VI. RESPONSABILIDADES, NORMAS y COMUNICACIÓN	6
VII. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS	
. 001	8
. 002	9
. 003	10
. 004	11
. 005	12
. 006	13
VIII. DIAGRAMAS DE FLUJO	13
IX. DOCUMENTACIÓN	19
OPERACIONES	
X. RESPONSABILIDADES, NORMAS y COMUNICACIÓN	21
XI. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS	
. 007	22
. 008	23
. 009	24
. 010	25
. 011	26
. 012	27
. 013	28
. 014	29
XII. DIAGRAMAS DE FLUJO	30
XIII. DOCUMENTACIÓN	38

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	1
GB Materiales	
I. Hoja de aprobación	

HOJA DE APROBACIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LAS ÁREAS DE OPERACIONES
Y FINANZAS

Fecha de revisión: _____

Correcciones:

- 1. Fecha: _____ Páginas: _____
- 2. Fecha: _____ Páginas: _____
- 3. Fecha: _____ Páginas: _____
- 4. Fecha: _____ Páginas: _____

Sirva la presente para dejar constancia de la revisión y aprobación del presente manual, con los fines de ser aplicado y distribuido a las distintas unidades de trabajo involucradas en él

Juan Bartoli
Gerente General

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	2
GB Materiales	
II. Cambios y actualizaciones	

CAMBIOS Y ACTUALIZACIONES

El presente manual, anteriormente codificado: _____ fue modificado en la fecha: _____, cambiándose su codificación a: _____ e incluyendo los siguientes cambios:

Código de procedimiento	Descripción del cambio

Firman como recibido,

Director de Operaciones

Director de Finanzas

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	3
GB Materiales	
III. Introducción	

INTRODUCCIÓN

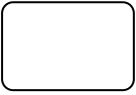
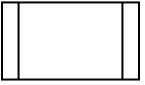
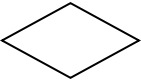



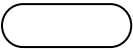


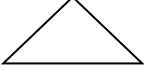


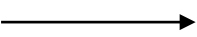

El presente manual va dirigido a establecer claramente las competencias de los departamentos de finanzas y operaciones dentro de la organización, así como definir los procedimientos que estas inherentes a estas para garantizar una correcta transmisión de la información correspondiente a las actividades entre todos los miembros de la organización

El cumplimiento de los lineamientos del manual, garantizará la correcta articulación entre las distintas áreas que componen a la organización por lo que es de vital importancia para la empresa que se dé cumplimiento a las mismas con el objetivo de evitar retrasos, malentendidos y pérdida de información valiosa y recursos

Este manual contempla también los mecanismos apropiados para la correcta transmisión de información de manera ascendente, de manera que los encargados de las distintas áreas estén en conocimiento de los canales establecidos para comunicar lo referente a logros, retrasos y otras circunstancias que puedan presentarse durante el desarrollo de sus actividades dentro de la organización.

Se hace énfasis en la importancia del cumplimiento de lo expresado a continuación en el manual, ya sea en lo referente a procedimientos, canales de comunicación y documentación necesaria y resultante de cada procedimiento, ya que es de esta manera que la empresa podrá mantener sus estándares organizacionales en materia de comunicación y estandarización de procedimientos.

Este manual estará sujeto a revisiones anuales en búsqueda de una constante optimización de los procedimientos, adaptación al entorno existente y detección de fallas que permita una mejora progresiva en el desempeño de las funciones de cada miembro de la organización.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		4
GB Materiales	Área: Finanzas	
IV. Codificación		
Símbolo	Descripción	
	PROCEDIMIENTO	
	PROCEDIMIENTO PREDEFINIDO	
	DECISIÓN	
	DOCUMENTO	
	DOCUMENTOS MÚLTIPLES	
	OPERACIÓN MANUAL	
	INICIADOR/TERMINADOR	
	CONECTOR	
	Y LÓGICO	
	ARCHIVO TEMPORAL	
	ARCHIVO PERMANENTE	
	DEMORA	
	FLUJO DE PROCEDIMIENTOS	
	FLUJO DE DOCUMENTACIÓN	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		5
GB Materiales	Área: Finanzas	
V. Objetivos y alcance (Finanzas)		
<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>El presente manual tiene como objetivo el plasmar los procedimientos correspondientes a las áreas de finanzas y operaciones de la empresa GB Materiales, de manera que sea posible el correcto desempeño del personal en las funciones que le competen y exista una mejor articulación y comunicación entre los distintos departamentos que componen la organización.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Informar sobre el funcionamiento de la organización en materia de procedimientos y cómo se relacionan sus áreas b) Precisar funciones y responsabilidades para evitar solapamientos u omisiones c) Aumentar la eficiencia en tiempo y esfuerzo para la elaboración de las actividades correspondientes. d) Facilitar el proceso de reclutamiento y capacitación y desarrollo del personal dentro de la organización. e) Promover la correcta realización de las labores de manera uniforme y clara. f) Facilitar las labores de control interno de la organización g) Simplificar el proceso de determinación de responsabilidades tras una falla. <p>ALCANCE</p> <p>El presente manual será de cumplimiento obligatorio y diario por parte los colaboradores que realizan sus actividades dentro del área de finanzas y operaciones de GB Materiales. El mismo tendrá una vigencia de un año, tras el cual este deberá someterse a revisión para determinar si es necesaria la actualización de lo que en él está contemplado.</p>		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		6
GB Materiales	Área: Finanzas	
VI. Responsabilidades, normas y comunicación (Finanzas)		
<p>RESPONSABILIDADES:</p> <p>Director de finanzas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de pedidos 2. Facturación 3. Cobranza 4. Devoluciones 5. Registro de nuevos clientes 6. Reportes de ventas <p>Normas generales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El director de finanzas debe rendir cuentas a la gerencia general en forma de informes diarios y mensuales que permitan conocer el estado financiero de la organización. 2. En caso de irregularidades en alguno de los procedimientos que genere una discrepancia en las finanzas de la empresa, se debe proceder a levantar un informe y crear una comisión temporal con la gerencia general para el esclarecimiento de la situación. 3. El director de finanzas no podrá efectuar la facturación a clientes que posean facturas vencidas en cuentas por cobrar. <p>MECANISMOS DE COMUNICACIÓN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diariamente, el director del área de finanzas deberá enviar a la gerencia general un informe posterior al cierre de cada día en cual se incluye el detalle de la facturación y los pagos de las cuentas por cobrar. 2. De forma mensual, el director del área de finanzas debe entregar un detalle de las cuentas por cobrar correspondientes a cada vendedor. 3. El director de finanzas debe mantenerse en constante comunicación con el director de operaciones para poder llevar a cabo los procesos de despacho, para lo cual es indispensable que presente la documentación de salida, tales como facturas para que se pueda seguir adelante con el proceso. 		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		7

ÁREAS DE OPERACIONES Y FINANZAS	
Código de procedimiento: 001	Año de aprobación: 2020
Recepción de Pedidos	

Responsable: Director de Finanzas

Intervinientes: Director de finanzas

Implementos: Computadora, correo electrónico.

Documentos: Pedido

Descripción de los procedimientos:

Nº1	Responsable	Descripción
1	Vendedor o cliente	Envía un correo electrónico a la dirección: materialesgiolib@gmail.com detallando: 1- Nombre o Razón Social del cliente 2- Productos requeridos 3- Cantidades requeridas 4- Forma de pago
2	Director de finanzas	Procede a emitir el pedido siguiendo la ruta Ventas>Pedidos en el software empresarial A2 donde se ingresarán los códigos y cantidades requeridas.
3	Director de finanzas	Se totaliza el pedido.
4	Director de finanzas	Se envía el pedido a gerencia para su verificación con respecto a las políticas de venta.
5	Director de finanzas	En caso de que el pedido no proceda, se contacta al cliente o vendedor vía correo electrónico para solicitarle la modificación del pedido.
6	Director de finanzas	Si el pedido fue aprobado, se procede a la facturación.

Normas:

1. En caso de que no hayan las existencias para facturar un pedido, el mismo debe ser igualmente enviado a la gerencia
2. Solo se reciben pedidos de clientes debidamente registrados en el sistema

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREAS DE OPERACIONES Y FINANZAS		8
Código de procedimiento: 002	Año de aprobación: 2020	
Facturación		

Responsable: Director de Finanzas

Intervinientes: Director de finanzas, Gerencia

Implementos: Computadora, software empresarial A2, impresora fiscal.

Documentos: Factura original, copia de factura verde, copia de factura azul

Descripción de los procedimientos:

Nº1	Responsable	Descripción
2	Director de finanzas	Una vez que gerencia haya aprobado el pedido, se verifica si el cliente posee facturas vencidas a través del software empresarial A2.
3	Director de finanzas	Si el cliente posee facturas vencidas, se notifica al cliente o vendedor que el pedido no procede.
	Director de finanzas	En caso de que gerencia no haya aprobado el pedido, se debe contactar al cliente por vía telefónica para solicitarle la modificación de su pedido.
1	Director de finanzas	Visualiza el pedido siguiendo la ruta Ventas>Facturas>Cargar>Tipo>Pedidos en el software empresarial A2, seleccionando el pedido a facturar.
4	Director de finanzas	Totaliza la factura y la imprime
5	Director de finanzas	Entrega la factura original al director de operaciones para el proceso de despacho.
6	Director de finanzas	Envía copia de factura verde al archivo temporal de cobranza.
7	Director de finanzas	Envía copia de factura azul al archivo temporal de ventas del día.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREAS DE OPERACIONES Y FINANZAS		9
Código de procedimiento: 003	Año de aprobación: 2020	
Cobranza		

Responsable: Director de Finanzas

Intervinientes: Director de finanzas, vendedores.

Implementos: Computadora, software empresarial A2, Teléfono.

Documentos: Copia de factura verde, Comprobante de pago.

Descripción de los procedimientos:

Nº1	Responsable	Descripción
1	Director de finanzas	Luego de emitida la factura, se espera un plazo de 5 días para el pago de la factura por parte del cliente.
2	Director de finanzas	Finalizado el plazo de 5 días, si el cliente no ha realizado el pago se contacta de forma telefónica al cliente o vendedor para hacer la cobranza.
3	Director de finanzas	De no haber hecho el pago, se espera un plazo de 5 días para recibir el pago por parte del cliente o vendedor y se realiza nuevamente el seguimiento telefónico.
4	Director de finanzas	Si pasados 10 días el cliente no ha realizado el pago, se procede a anular la factura.
5	Director de finanzas	Para realizar el pago, el cliente debe adjuntar el comprobante por correo electrónico al director de finanzas en caso de hacer transferencia, o hacer llegar el efectivo con el vendedor.
	Director de finanzas	Carga el pago del cliente siguiendo la ruta transacciones>clientes>cuentas por cobrar donde introduce el código de la factura y selecciona opciones> pago.
6	Director de finanzas	Una vez recibido el comprobante de pago o hecha la fotocopia del efectivo, se toma la copia de factura verde del archivo temporal de cuentas por cobrar y se le anexa dicho comprobante o copia para ser entregado a gerencia en el reporte diario.

Normas:

1. En caso de que un cliente exceda los diez días estipulados para el pago de una factura, no procederán nuevas facturaciones hasta el pago de la misma y el cliente perderá la opción de crédito hasta que regularice sus pagos.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREAS DE OPERACIONES Y FINANZAS		10
Código de procedimiento: 004	Año de aprobación: 2020	
Devoluciones		

Responsable: Director de Finanzas

Intervinientes: Director de Finanzas, Director de operaciones

Implementos: Computadora, software empresarial A2.

Documentos: Nota de crédito, informe de pérdida de mercancía, informe de ingreso de mercancía

Descripción de los procedimientos:

Nº1	Responsable	Descripción
1	Director de finanzas	Obtiene los datos de la devolución por parte del cliente a través del correo electrónico materialesgiolib@gmail.com , los cuales consisten en: número de factura, productos a devolver y el motivo de la devolución.
2	Director de operaciones	Verifica el estado de la mercancía para determinar si esta puede ser ingresada nuevamente al almacén o debe ser desechada.
	Director de operaciones	En caso de que la mercancía se encuentre en buen estado, se procede a hacer el cargo en el almacén y la notificación de ingreso de mercancía, que entregará a gerencia
	Director de operaciones	En caso de que la mercancía se encuentre en mal estado, se elabora un informe de pérdida de mercancía, detallando: producto, cantidad, motivo (defectuosa en este caso), descripción del hecho, fecha, hora y firma y se entrega a la gerencia.
3	Director de finanzas	Busca la factura correspondiente a la mercancía.
4	Director de finanzas	Se emite una nota de crédito a favor del cliente y una copia de la misma
5	Director de finanzas	Se aplica la devolución pendiente a las cuentas por cobrar del cliente.
6	Director de finanzas	Se archiva la nota de crédito firmada por el cliente en conjunto a la factura que le corresponde
7	Director de finanzas	Se entrega copia de la nota de crédito al cliente.

Normas:

1. Una vez cancelada la factura no se hacen devoluciones de dinero. La nota de crédito constituye un saldo a favor del cliente para futuras compras en la empresa.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREAS DE OPERACIONES Y FINANZAS		11
Código de procedimiento: 005	Año de aprobación: 2020	
Registro de clientes nuevos		

Responsable: Director de Finanzas

Intervinientes: Director de finanzas, vendedor

Implementos: Computadora, software empresarial A2.

Documentos: Formato de registro de cliente nuevo

Descripción de los procedimientos:

Nº1	Responsable	Descripción
1	Director de finanzas	Recibe los datos del cliente a través del vendedor del correo electrónico materialesgiolib@gmail.com , los cuales consisten en copia del RIF, persona de contacto, teléfono y correo electrónico, además de indicar cómo conoció los productos y si es o no contribuyente especial. Estos datos deben ser correctamente recopilados en el formato de registro de cliente nuevo, el cual será firmado por el cliente.
2	Director de finanzas	Siguiendo la ruta Clientes/Nuevo en el software empresarial A2 y en la pestaña "Básico" procede a registrar la siguiente información: Código de cliente (se coloca el RIF), RIF, Descripción (razón social), Dirección, Persona de contacto, Zona, Vendedor, Cobrador, Selecciona si es cliente activo, exento o contribuyente especial, Teléfono, Fecha de creación
3	Director de finanzas	Se dirige a la pestaña "Datos crédito" y completa la siguiente información: fecha de inicio, límite de crédito, días de crédito, días de tolerancia, dirección de cobro, dirección de envío.
4	Director de finanzas	Selecciona el tipo de precio dado al cliente
5	Director de finanzas	Guarda la información del cliente, finalizando el registro

Normas:

1. Es imprescindible la presentación de toda la documentación detallada para la creación del cliente

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREAS DE OPERACIONES Y FINANZAS		12
Código de procedimiento: 006	Año de aprobación: 2020	
Reportes de ventas		

Responsable: Director de finanzas

Intervinientes: Director de finanzas, gerencia

Implementos: Computadora, Microsoft Office Excel, A2 Softway.

Documentos: Copia de factura azul, copia de factura verde, comprobantes de pago, reporte de ventas diarias, reporte mensual de cuentas por cobrar

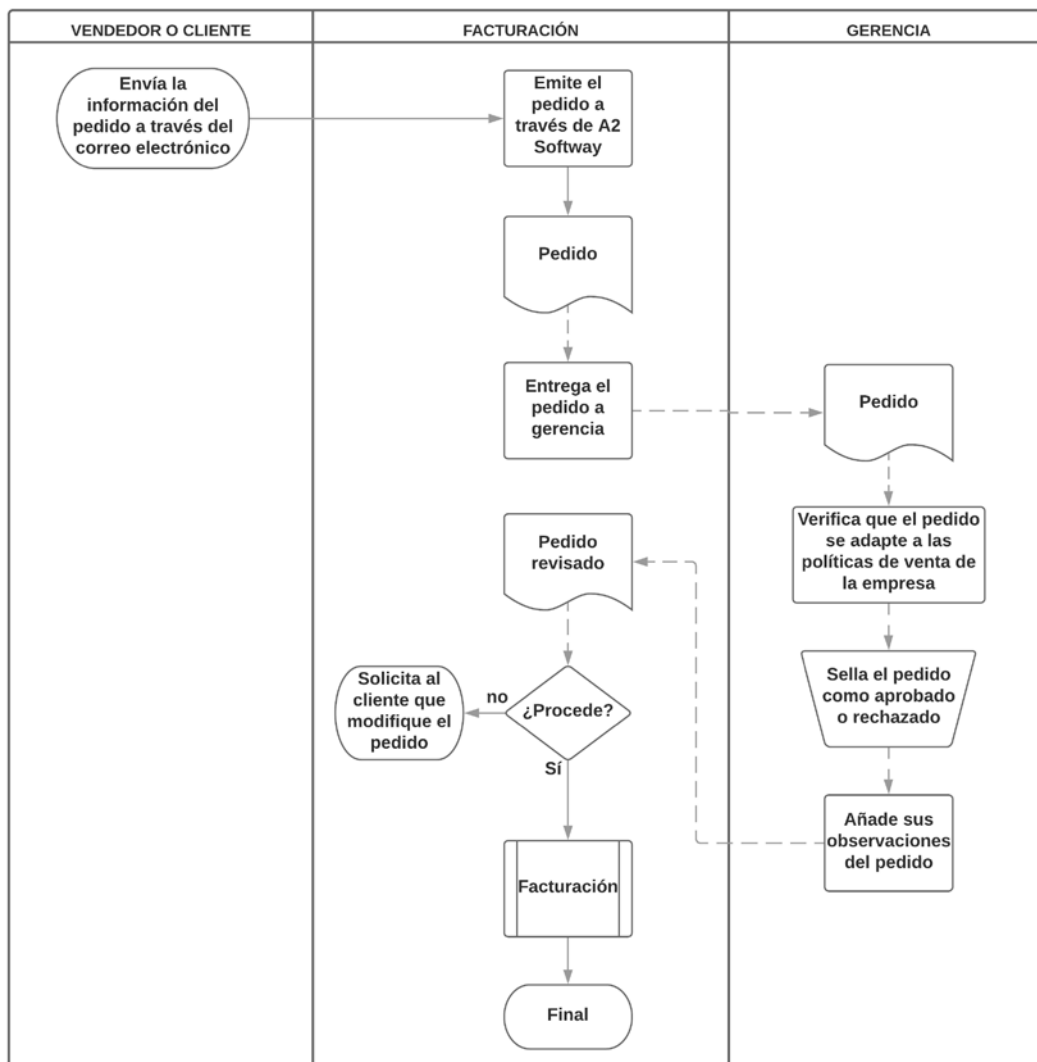
Descripción de los procedimientos:

Nº1	Responsable	Descripción
1	Director de finanzas	Una vez hecha la facturación, el director de finanzas reservará la copia de factura azul.
2	Director de finanzas	De igual manera, al recibir el pago de alguna factura por parte de un cliente, este tomará la copia verde de la factura y las reservará junto a los comprobantes de pago.
3	Director de Finanzas	Al final del día, el director de finanzas emitirá el reporte de ventas del día de A2 Softway y lo presentará, en conjunto con las facturas reservadas y los comprobantes de pago a la gerencia.
4	Director de Finanzas	De manera mensual, el Director de Finanzas presentará a la gerencia una hoja de cálculo como reporte detallando las deudas de cada sucursal.

VIII. Diagramas de flujo (Finanzas)

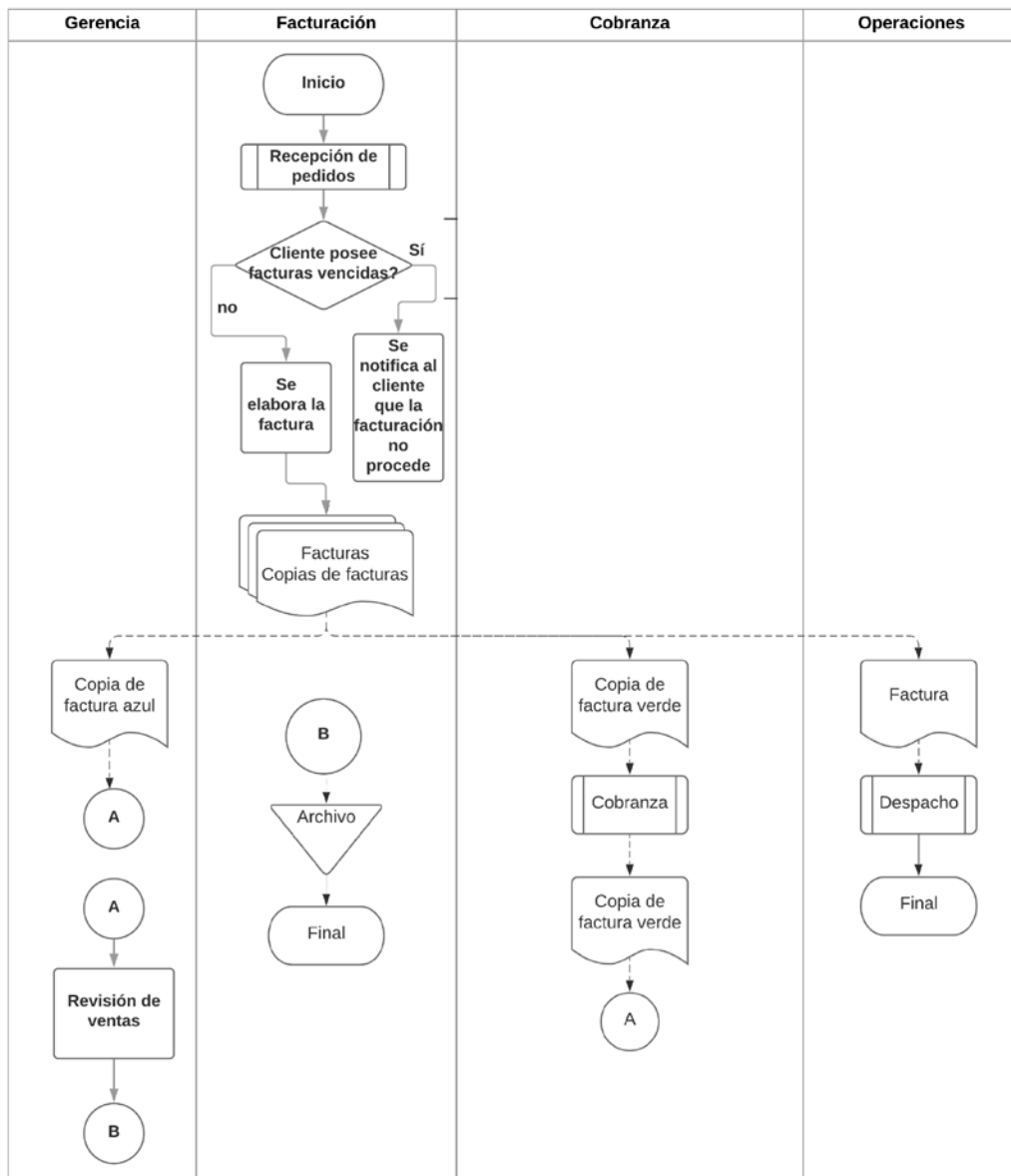
Recepción de pedidos

Código: 001



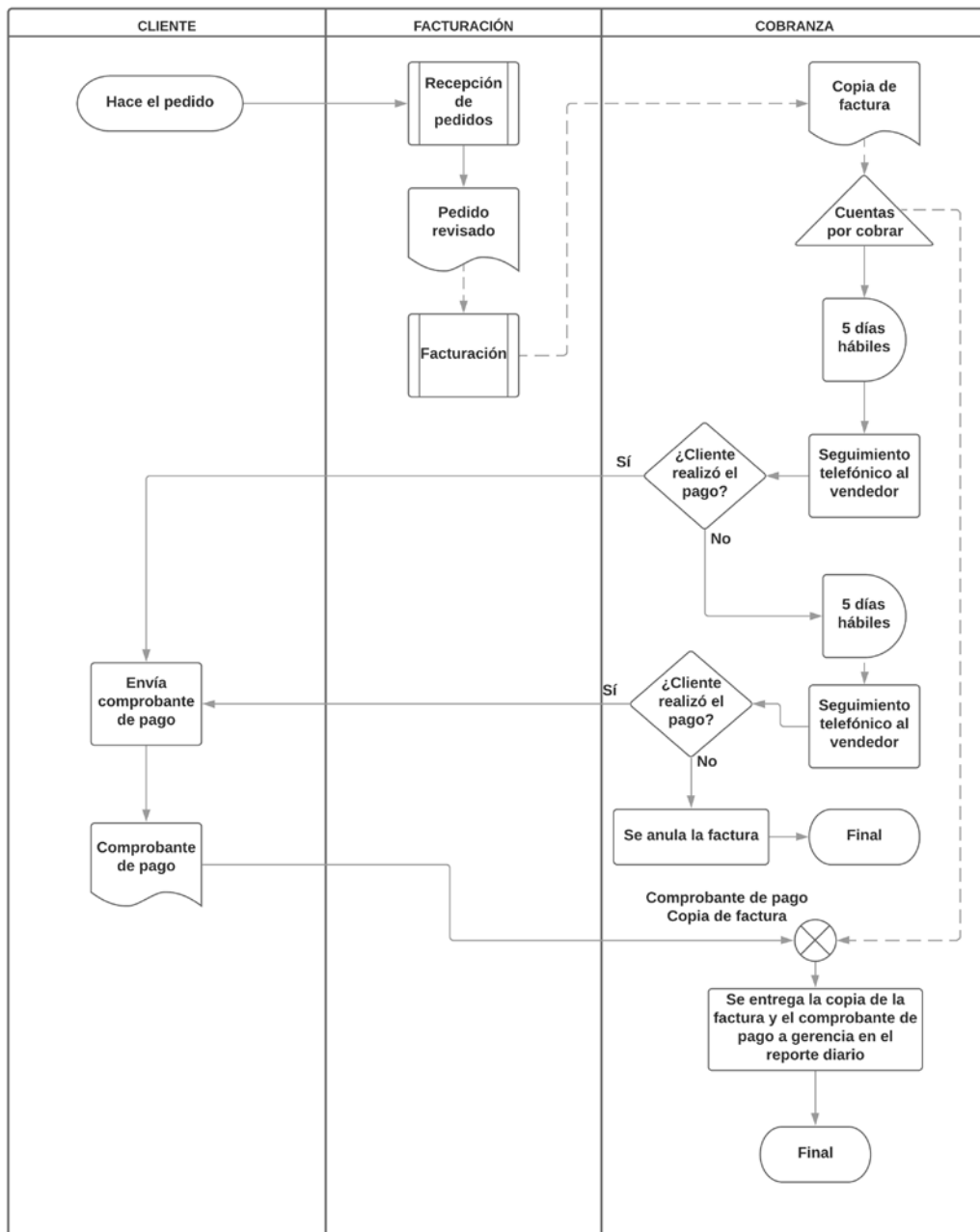
VIII. Diagramas de flujo (Finanzas)

Facturación
Código: 002



VIII. Diagramas de flujo (Finanzas)

Cobranza
Código: 003



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

GB Materiales

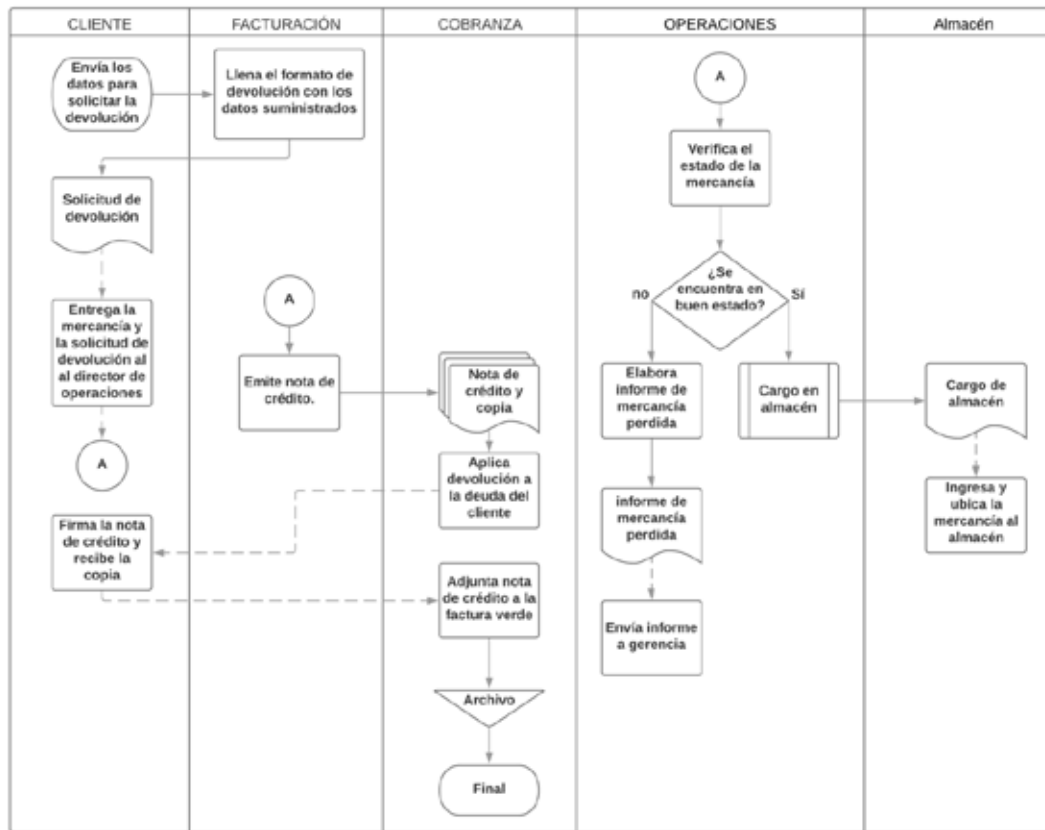
Área: Finanzas

16

VIII. Diagramas de flujo (Finanzas)

Devoluciones

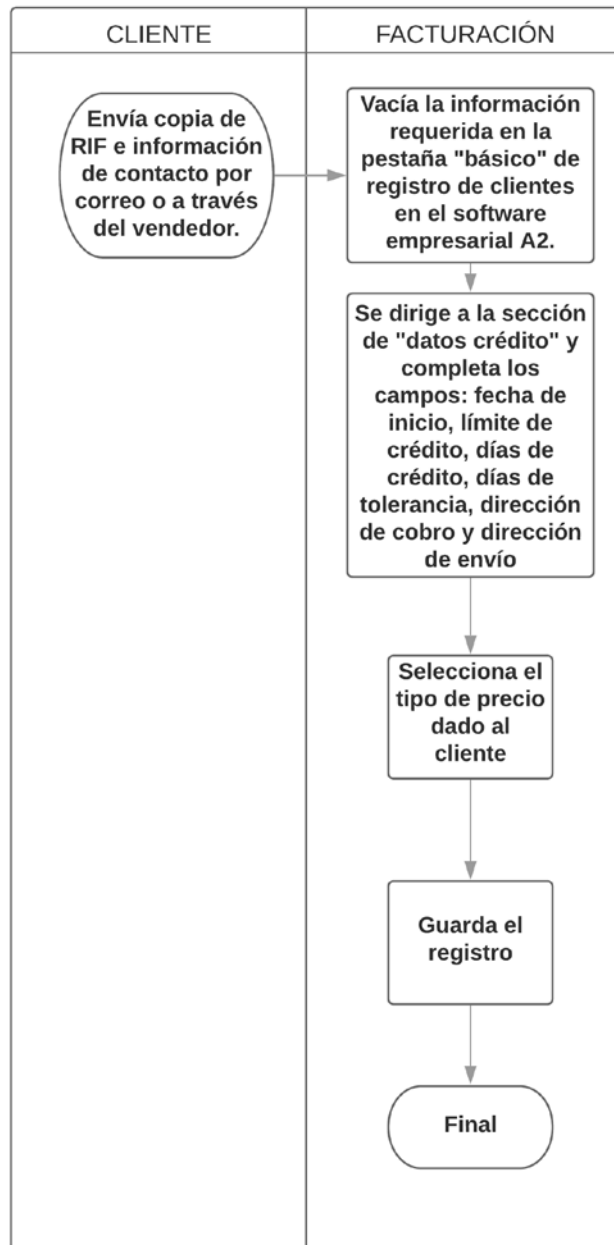
Código: 004



VIII. Diagramas de flujo (Finanzas)

Registro de cliente nuevos

Código: 005



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

GB Materiales

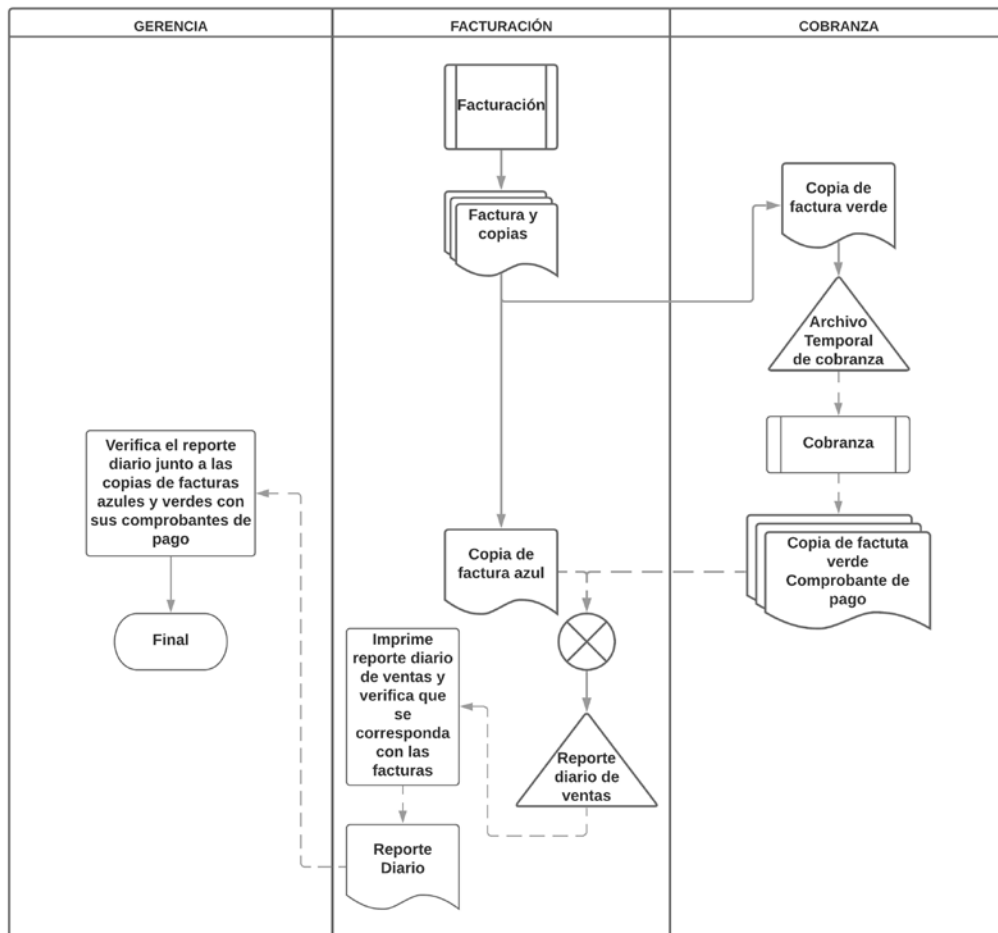
Área: Finanzas

18

VIII. Diagramas de flujo (Finanzas)

Reportes de ventas

Código: 006



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		19
GB Materiales	Área: Operaciones	
IX. Documentación (Finanzas)		

**Formato de registro de cliente nuevo
Forma 001**

Fecha: _____
Hora: _____
Vendedor: _____

Nombre del cliente	
RIF	
Persona de contacto	
Teléfono	
Correo	

Contribuyente Especial:

SI
 NO

Cómo se enteró de los productos

Otros clientes
 Página web
 Redes Sociales
 Visita del vendedor
 Televisión
 Eventos

Cliente

Vendedor

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		21
GB Materiales	Área: Operaciones	
X. Responsabilidades, normas y comunicación (Operaciones)		
<p>RESPONSABILIDADES:</p> <p>Director de finanzas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Despacho 2. Ingreso de nuevos productos 3. Ingreso de mercancía 4. Daño o pérdida de mercancía 5. Toma de inventario 6. Guías de despacho 7. Logística de transporte 8. Información técnica de productos <p>Normas generales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El director de operaciones debe presentar a la gerencia general las notificaciones correspondientes a las transacciones que involucren mercancía, tales como la pérdida de mercancía, el ingreso de mercancía y la toma periódica del inventario 2. En caso de irregularidades en alguno de los procedimientos o alguna circunstancia que genere una irregularidad en el inventario, se debe proceder a levantar un informe y crear una comisión temporal con la gerencia general para el esclarecimiento de la situación. <p>MECANISMOS DE COMUNICACIÓN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El director del área de operaciones debe comunicar a la gerencia por los medios y formatos establecidos sobre los movimientos de inventario realizados en la empresa, así como de los procesos referentes al transporte de mercancía 4. De forma mensual, el director del área de operaciones deberá presentar a la gerencia una notificación de toma de inventario. 5. El director de operaciones debe mantenerse en constante comunicación con el auxiliar de almacén y los choferes tanto internos como privados, para lo cual deberá presentar toda la documentación inherente a los procedimientos a los demás involucrados en el mismo para garantizar un correcto cumplimiento de los mecanismos de trabajo y control 		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE OPERACIONES		22
Código de procedimiento: 007	Año de aprobación: 2020	
Despacho		

Responsable: Director de Operaciones

Intervinientes: Director de operaciones, encargado de almacén, chofer, cliente

Documentos: Copia de documento de importación, copia de la factura, factura, nota de entrega, formato de salida de almacén

Descripción de los procedimientos:

Nº1	Responsable	Descripción
1	Director de operaciones	Una vez recibida la factura original por parte del director de finanzas, este elabora una nota de almacén que debe ir firmada por el director de operaciones con la siguiente información: productos, cantidades, cliente, RIF, fecha y hora de elaboración.
2	Encargado de almacén	Una vez recibida la nota de almacén, se separa la mercancía a ser despachada colocándola en la zona designada para esto.
3	Encargado de almacén	Identifica la mercancía con nombre y RIF del cliente.
4	Director de operaciones	Si el cliente quiere despacho a domicilio, se traza la ruta de despacho a través del proceso de logística de transporte
5	Director de operaciones	Se elabora la guía de despacho el día en que se hará el despacho
6	Encargado de almacén	Se carga el camión con la mercancía
7	Director de operaciones	Entrega al chofer documentación de la mercancía: factura, guía de despacho y copia del documento de importación.
8	Chofer	Firma el formato de salida del almacén.
9	Cliente	Recibe la factura y firma como recibida la mercancía en la copia de la factura.
10	Chofer	Entrega copia de factura firmada por el cliente al director de operaciones
11	Encargado de almacén	Si el cliente desea retirar la mercancía directamente desde el almacén, esta podrá ser despachada luego de un lapso de dos días hábiles.
12	Director de operaciones	Entrega la factura al cliente.
13	Cliente	Recibe la factura, firma como recibida la mercancía en la copia de la factura y firma el formato de salida de almacén.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE OPERACIONES		23
Código de procedimiento: 008	Año de aprobación: 2020	
Ingreso de nuevos productos		

Responsable: Director de Operaciones

Implementos: Computadora, software empresarial A2.

Documentos: Copia de documento de importación.

Descripción de los procedimientos:

Nº1	Responsable	Descripción
1	Director de operaciones	Verifica los códigos suministrados por el proveedor en la copia del documento de importación.
2	Director de operaciones	Ingresa al módulo de inventario en el software empresarial A2
3	Director de operaciones	Selecciona la opción de nuevo registro
4	Director de operaciones	Se llena el campo de código según el referido por el proveedor en el documento de importación
5	Director de operaciones	Se selecciona el departamento al que pertenece el producto.
6	Director de operaciones	Se añade la descripción del producto
7	Director de operaciones	Se selecciona la categoría de producto
8	Director de operaciones	Se añade el modelo del producto quitando del código la referencia a la marca y dejando el resto del código.
9	Director de operaciones	Se añade la referencia del producto, en la cual se debe colocar el nombre del proveedor del producto.
10	Director de operaciones	Se especifica la unidad en que se presenta el producto, sea por peso o por volumen.
11	Director de operaciones	Se añade fecha de creación, peso y capacidad o contenido
12	Director de operaciones	En caso de estar disponible para la venta de forma inmediata, se selecciona como "activo"
13	Director de operaciones	Se añade el costo del producto, el porcentaje de IVA y la utilidad para las diferentes listas de precios.
14	Director de operaciones	Se guarda el registro y se finaliza el proceso.

Normas:

1. El director de operaciones deberá ser exhaustivo al vaciar la información sobre el producto y utilizará el código suministrado por el proveedor

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE OPERACIONES		24
Código de procedimiento: 009	Año de aprobación: 2020	
Ingresos de mercancía (Cargos)		

Responsable: Director de Operaciones

Implementos: Computadora, software empresarial A2.

Documentos: Copia de factura, cargo, notificación de ingreso de mercancía

Descripción de los procedimientos:

Nº1	Responsable	Descripción
1	Director de operaciones	Recibe una copia de la factura de compra, con la cual cotejará que la mercancía se encuentre completa una vez llegue el flete de compra.
	Director de operaciones	Rellena la notificación de ingreso de mercancía detallando fecha, hora y si las cantidades ingresadas corresponden con la factura de compra, si hubo un exceso o un faltante agregando código descripción y las cantidades.
2	Director de operaciones	Ingresar la mercancía al sistema a través del módulo de compras, donde introducirá los códigos de los productos, el proveedor y las cantidades ingresadas.
3	Director de operaciones	Imprime y firma el cargo al almacén
4	Director de operaciones	Envía el cargo de almacén firmado al archivo.
	Director de operaciones	Entrega la notificación de ingreso de mercancía a la gerencia.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE OPERACIONES		25
Código de procedimiento: 010	Año de aprobación: 2020	
Daño o pérdida de mercancía (Descargos)		

Responsable: Director de Operaciones

Implementos: Computadora, software empresarial A2.

Documentos: Descargo, informe de pérdida de mercancía

Descripción de los procedimientos:

Nº1	Responsable	Descripción
1	Director de operaciones	En caso de mercancía dañada o perdida, el director de operaciones deberá elaborar un informe de pérdida de mercancía, el cual deberá detallar las cantidades y los productos afectados, así como una descripción del hecho producto de la investigación del suceso. Debe definir si el error fue una mala facturación, un despacho en cantidades inadecuadas, despacho del producto equivocado, entre otros.
2	Director de operaciones	Emite el descargo de almacén siguiendo la ruta Transacciones>Inventario>Descargos e ingresando los códigos y cantidades correspondientes.
3	Director de operaciones	Imprime y firma el descargo al almacén
4	Director de operaciones	Envía el descargo de almacén al archivo
5	Director de operaciones	Entrega el informe de pérdida de mercancía a la gerencia.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE OPERACIONES		26
Código de procedimiento: 011	Año de aprobación: 2020	
Toma de inventario		

Responsable: Director de Operaciones

Implementos: Computadora, software empresarial A2.

Documentos: Informe de inventario, Notificación de toma de inventario

Descripción de los procedimientos:

Nº1	Responsable	Descripción
1	Director de operaciones	Emite un informe de inventario a través del sistema A2 Softway.
2	Director de operaciones	Se dirige al almacén, en el cual ubicará los productos y contará las unidades presentes en el inventario, siguiendo el orden de los renglones como se encuentra en el informe.
3	Director de operaciones	Coteja la cuenta manual con lo expresado en el informe
5	Director de operaciones	Firma la notificación de toma de inventario, indicando si el informe emitido por el sistema es correcto, tiene excesos o faltantes y anexando la razón de la diferencia producto de su investigación. Por último, indica la fecha y hora de la toma y firma la notificación de toma de inventario.
6	Director de operaciones	Entrega el informe de inventario y la notificación de toma de inventario a la gerencia.

Normas:

1. La toma de inventario deberá hacerse obligatoriamente una vez al mes y cuando alguna circunstancia lo amerite, para lo cual la gerencia le solicitará por escrito hacer la toma de almacén, detallando la fecha en la que será realizada.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE OPERACIONES		27
Código de procedimiento: 012	Año de aprobación: 2020	
Guía de despacho		

Responsable: Director de Operaciones

Implementos: Computadora, software empresarial A2.

Documentos: Guía de despacho

Descripción de los procedimientos:

Nº1	Responsable	Descripción
1	Director de operaciones	Emite un informe de inventario a través del sistema A2 Softway.
2	Director de operaciones	Se dirige al almacén, en el cual ubicará los productos y contará las unidades presentes en el inventario, siguiendo el orden de los renglones como se encuentra en el informe.
3	Director de operaciones	Coteja la cuenta manual con lo expresado en el informe
5	Director de operaciones	Firma la notificación de toma de inventario, indicando si el informe emitido por el sistema es correcto, tiene excesos o faltantes y anexando la razón de la diferencia producto de su investigación. Por último, indica la fecha y hora de la toma y firma la notificación de toma de inventario.
6	Director de operaciones	Entrega el informe de inventario y la notificación de toma de inventario a la gerencia.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE OPERACIONES		28
Código de procedimiento: 013	Año de aprobación: 2020	
Logística de transporte		

Responsable: Director de Operaciones

Intervinientes: Director de operaciones, Gerente general

Implementos: Computadora, software empresarial A2.

Documentos: Hoja de rutas, Itinerario de la semana, Cotización de transporte.

Descripción de los procedimientos:

Nº1	Responsable	Descripción
1	Gerencia General	Con las facturas recibidas de los reportes diarios, gerencia trazará las rutas para la siguiente semana
2	Gerente General	Entrega al director de operaciones la hoja de rutas semanales detallando las rutas y los números de factura a despachar para cada día.
3	Director de operaciones	El director de operaciones calculará el peso y volumen de la carga.
4	Director de operaciones	En caso de que la mercancía vaya a ser despachada en la región central con transporte interno de la empresa, se determina cuántos viajes serán necesarios para realizar los despachos con los camiones de la empresa.
5	Director de operaciones	Determina las rutas de los distintos viajes del transporte interno en el itinerario de la semana.
6	Director de operaciones	Entrega itinerario de la semana al chofer y se queda con la copia firmada por él.
7	Director de operaciones	En caso de que la mercancía vaya a ser despachada con un servicio de terceros, pedirá cotización informando sobre el destino, fecha, peso y volumen de la carga
8	Director de operaciones	Entrega la cotización a Gerencia para su aprobación
9	Director de operaciones	Una vez aprobada la cotización, se informa al transporte privado y se continúa con el proceso de despacho

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE OPERACIONES		29
Código de procedimiento: 014	Año de aprobación: 2020	
Información técnica de productos		

Responsable: Director de Operaciones

Implementos: Computadora, Manual técnico del proveedor

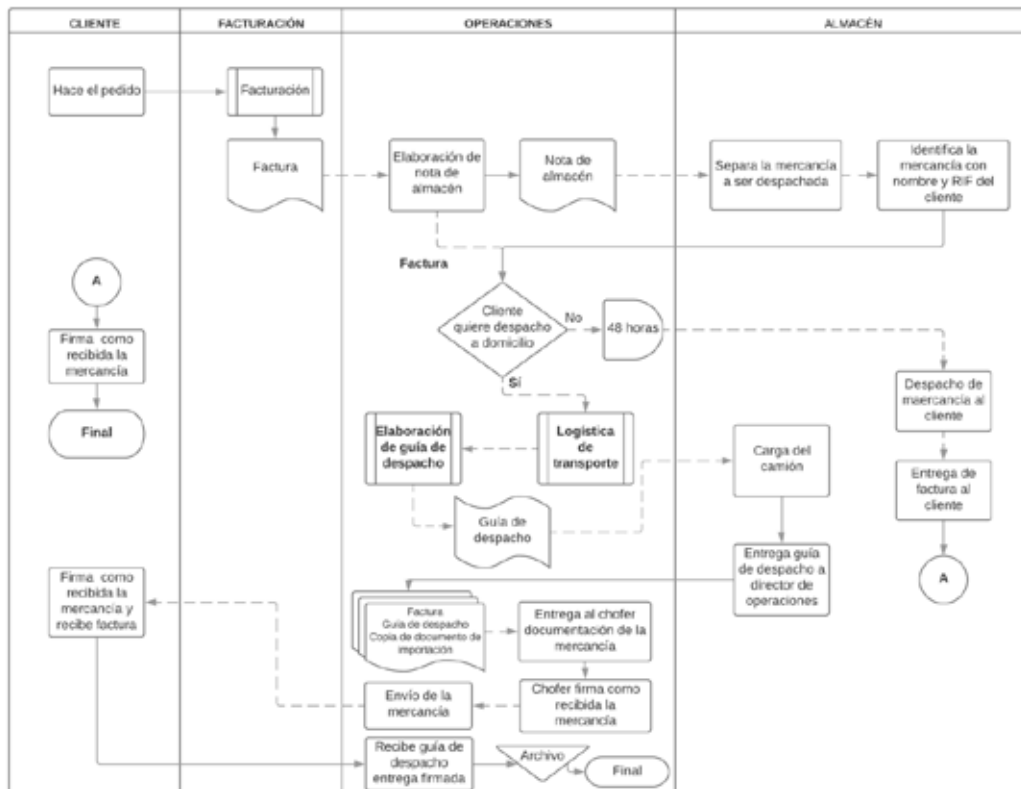
Documentos: Ficha técnica de producto

Descripción de los procedimientos:

Nº1	Responsable	Descripción
1	Gerencia General	Posterior al ingreso de mercancía, de haber nuevos productos, el director de operaciones deberá registrar el producto en el sistema y posteriormente recopilar información técnica del mismo haciendo uso de los manuales suministrados por el proveedor.
2	Gerente General	El director de operaciones debe rellenar una ficha técnica del nuevo producto a computadora, manteniéndose exhaustivo en los detalles técnicos del mismo.
3	Director de operaciones	El director de operaciones deberá informar a la fuerza de ventas, por correo electrónico de la llegada de este nuevo producto y adjuntar la ficha técnica del mismo a través del correo electrónico

XII. Diagramas de flujo (Operaciones)

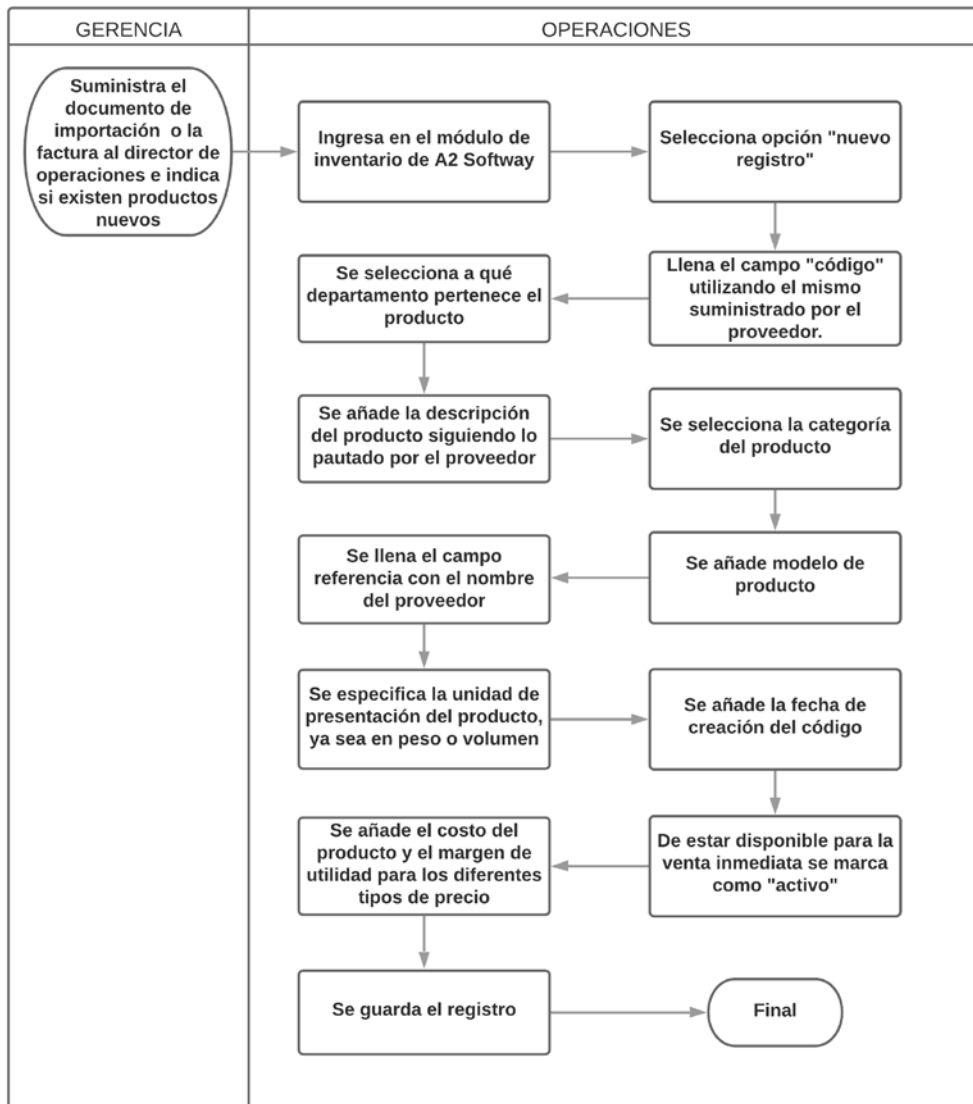
Despacho
Código: 007



XII. Diagramas de flujo (Operaciones)

Ingreso de nuevos productos

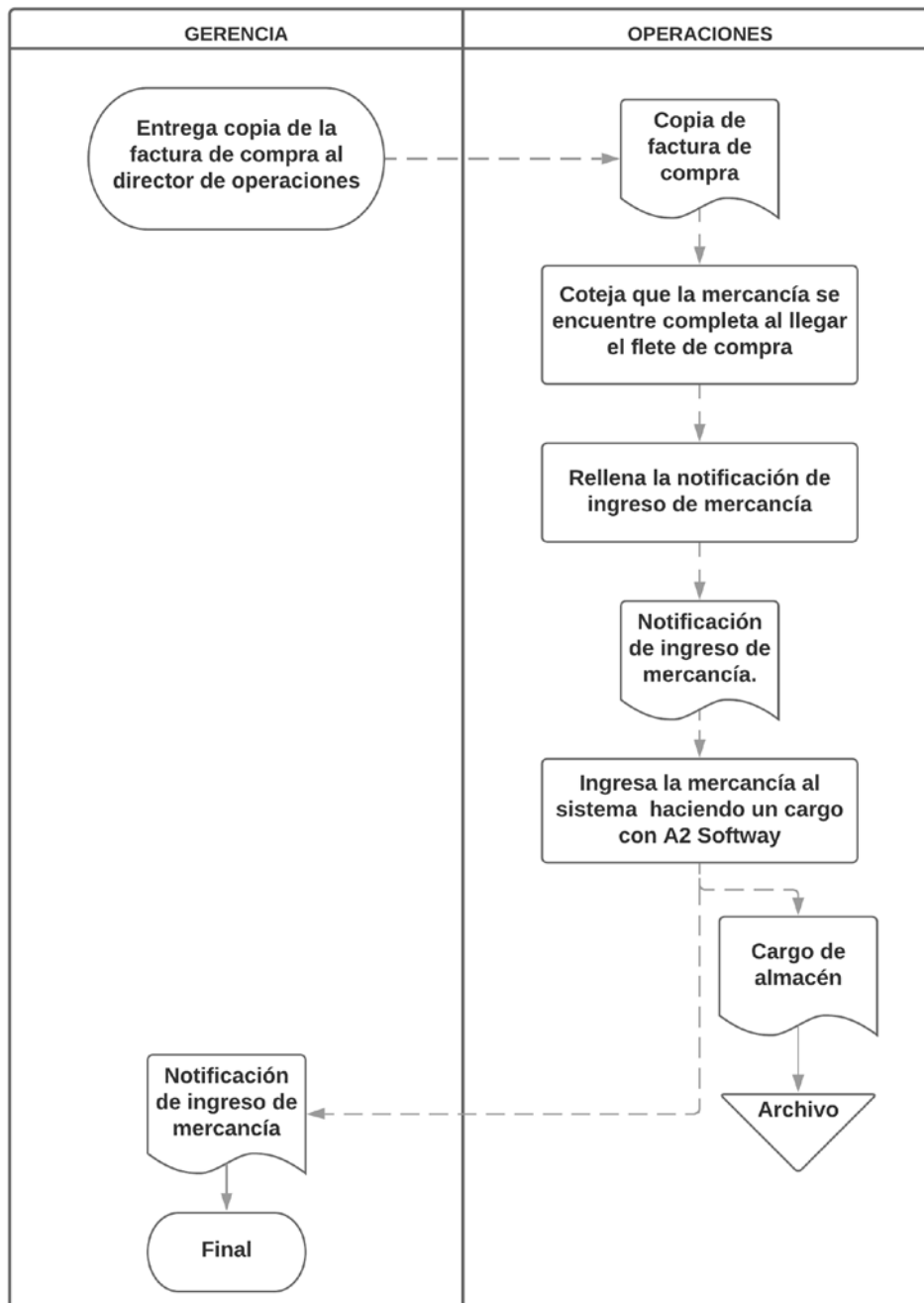
Código: 008



XII. Diagramas de flujo (Operaciones)

Ingresos de mercancía (Cargos)

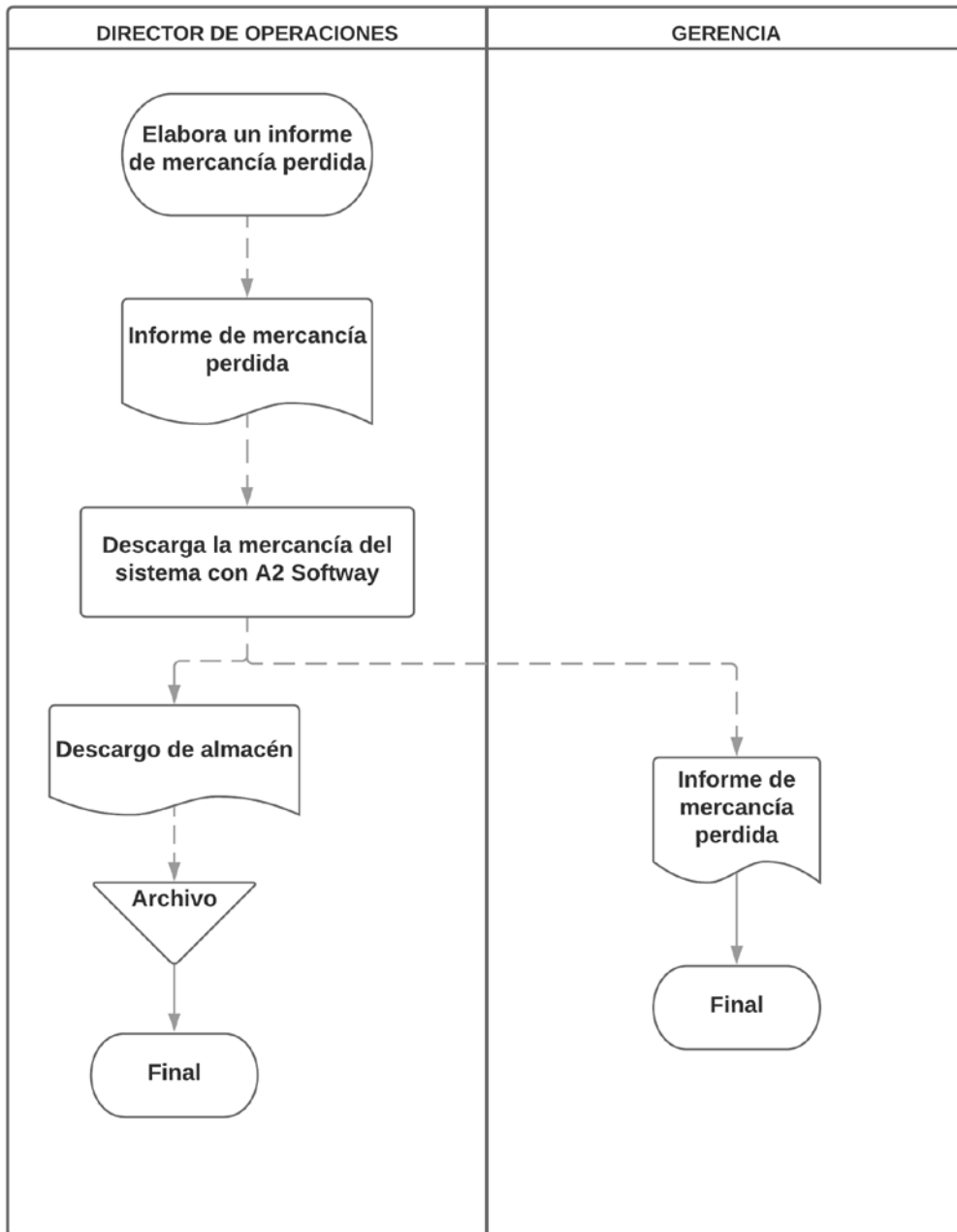
Código: 009



XII. Diagramas de flujo (Operaciones)

Daño o pérdida de mercancía (Descargos)

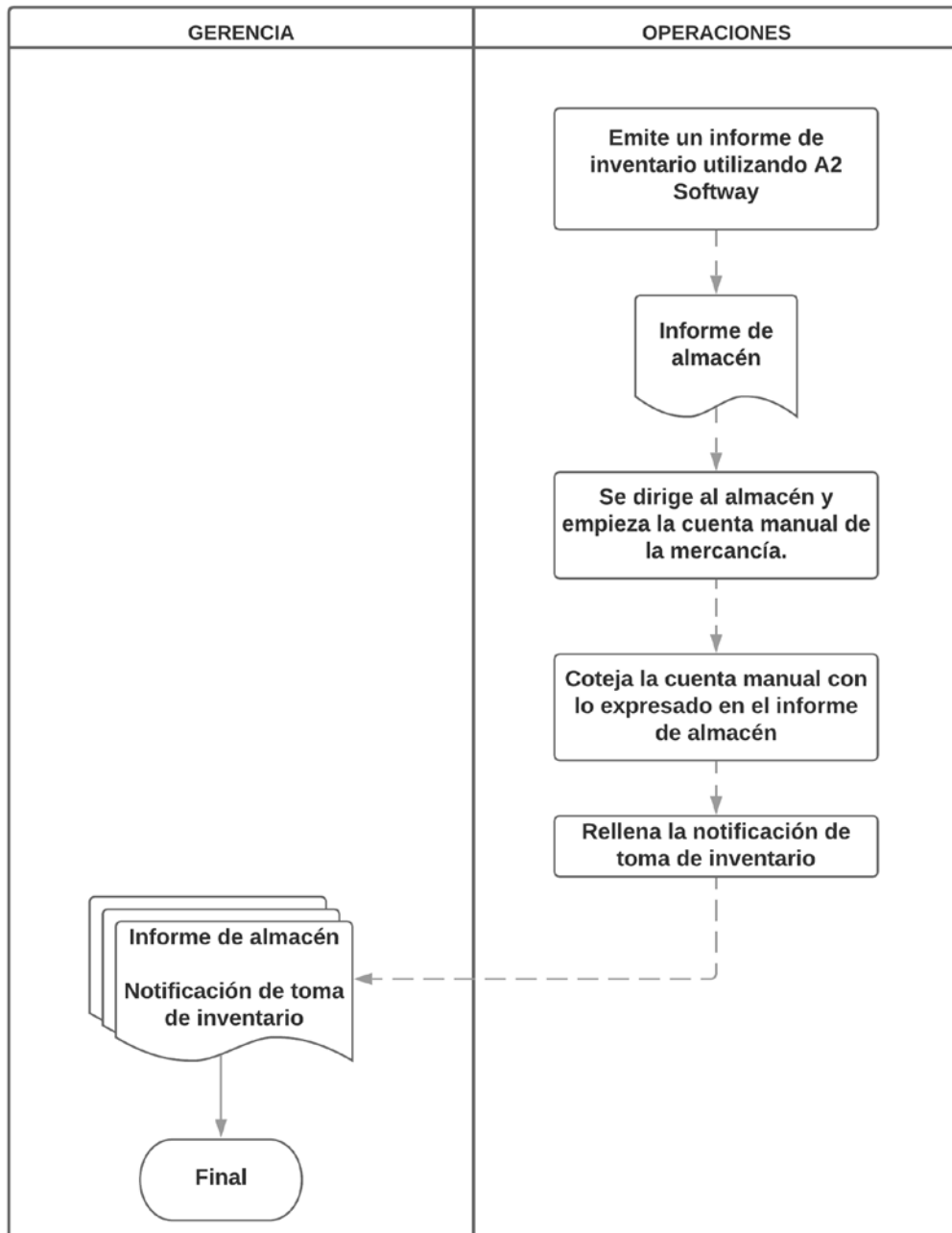
Código: 010



XII. Diagramas de flujo (Operaciones)

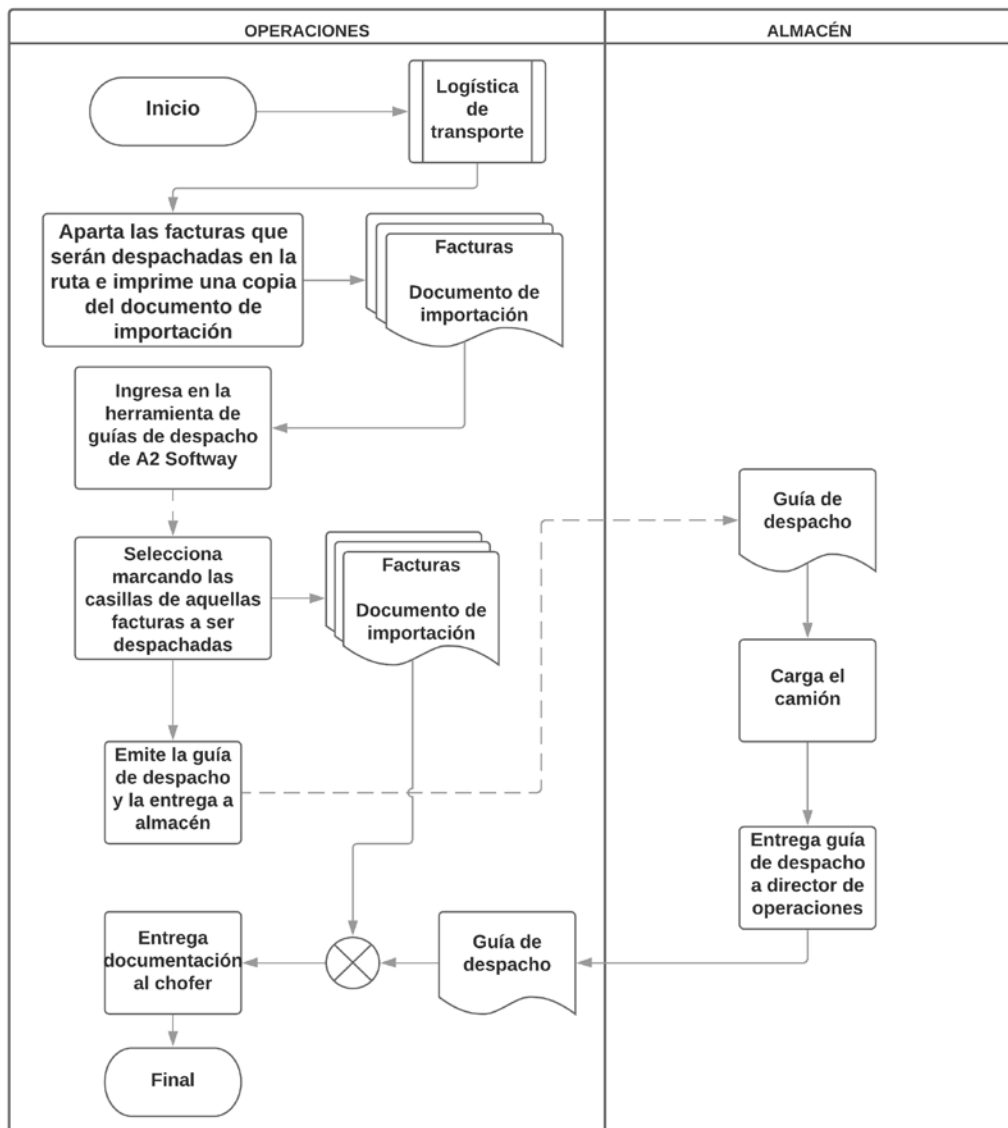
Toma de inventario

Código: 011



XI. Diagramas de flujo (Operaciones)

Guías de despacho
Código: 012



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

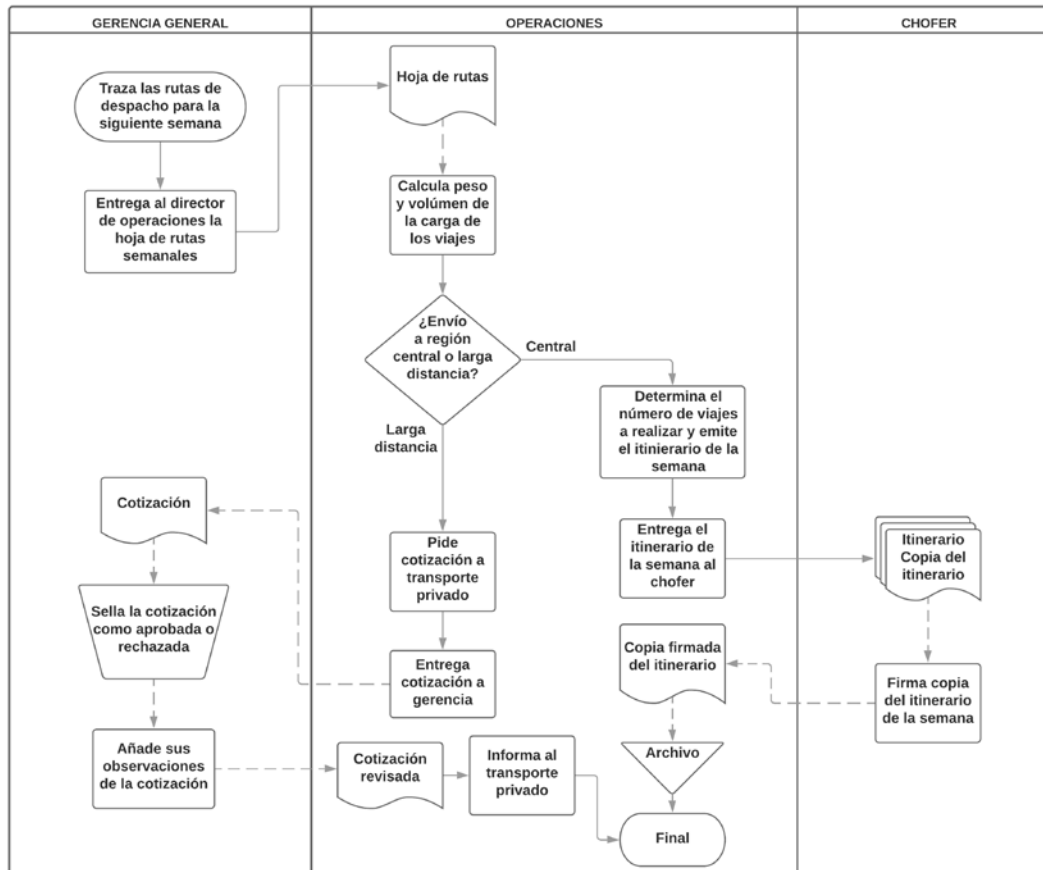
GB Materiales

Área: Operaciones

36

XII. Diagramas de flujo (Operaciones)

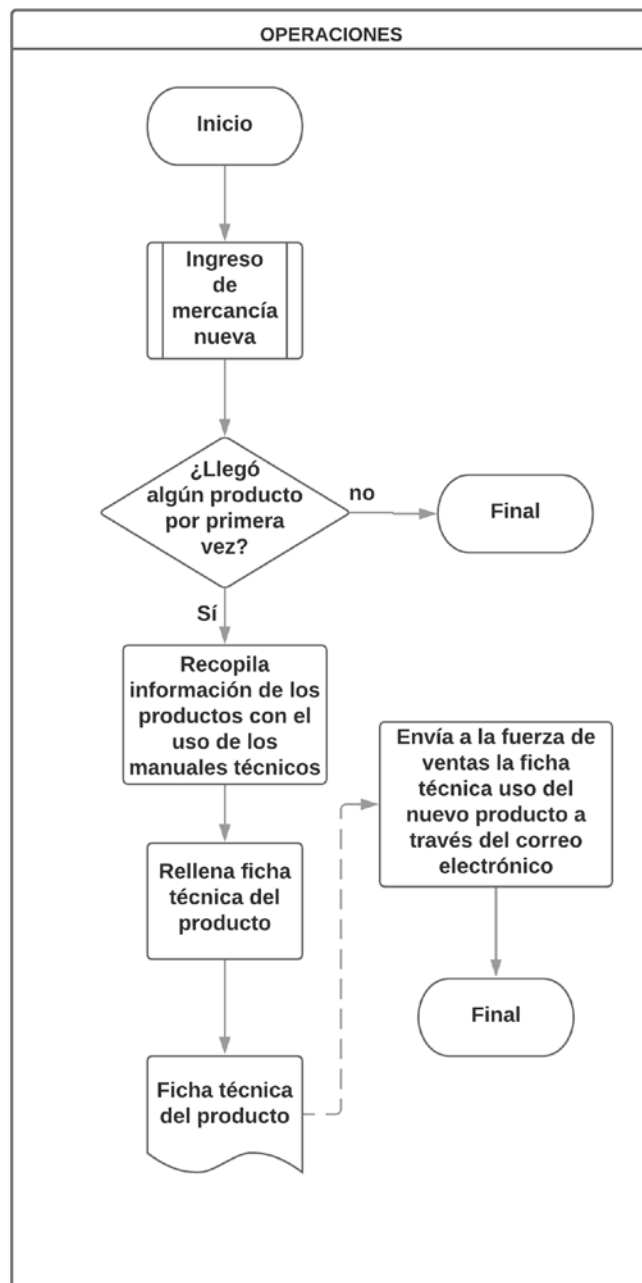
Logística de transporte
Código: 013



XII. Diagramas de flujo (Operaciones)

Información técnica de productos

Código: 014



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		38
GB Materiales	Área: Operaciones	
XIII. Documentación (Operaciones)		

Informe de pérdida de mercancía
Forma 003

Fecha: _____
Hora: _____

Productos afectados

Cod	Cant	Descripción

Descripción del hecho:

Motivo de la pérdida:

Error de facturación () Error en despacho () Mercancía en mal estado ()

Otros () Explique: _____

Director de Operaciones

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		39
GB Materiales	Área: Operaciones	
XIII. Documentación (Operaciones)		

Notificación de ingreso de mercancía
Forma 004

Fecha: _____

Hora: _____

Nº de factura de compra: _____

Proveedor: _____

Estado del flete:

Mercancía completa ()

Mercancía faltante ()

Mercancía en exceso ()

Cod	Cant	Descripción

Director de operaciones

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		40
GB Materiales	Área: Operaciones	
XIII. Documentación (Operaciones)		

Notificación de toma de inventario
Forma 005

Fecha: _____

Hora: _____

Informe emitido por sistema:

Coincide ()

Mercancía faltante ()

Mercancía en exceso ()

Cod	Cant	Descripción

Descripción del hecho:

Director de operaciones

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		41
GB Materiales	Área: Operaciones	
XIII. Documentación (Operaciones)		
Hoja de rutas: Forma 006		
Fecha: _____		
Hora: _____		
Lunes:		
Ruta: _____		
Facturas: _____		

Martes:		
Ruta: _____		
Facturas: _____		

Miércoles:		
Ruta: _____		
Facturas: _____		

Jueves:		
Ruta: _____		
Facturas: _____		

Viernes:		
Ruta: _____		
Facturas: _____		

<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Gerente		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		42
GB Materiales	Área: Operaciones	
XIII. Diagramas de flujo (Operaciones)		

Itinerario de la semana:
Forma 007

Fecha: _____
Hora: _____

Lunes:
N° de viajes:

N°	Facturas
1	
2	
3	

Martes:
N° de viajes:

N°	Facturas
1	
2	
3	

Miércoles:
N° de viajes:

N°	Facturas
1	
2	
3	

Jueves:
N° de viajes:

N°	Facturas
1	
2	
3	

Viernes:
N° de viajes:

N°	Facturas
1	
2	
3	

Director de Operaciones

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		43	
GB Materiales	Área: Operaciones		
XIII. Diagramas de flujo (Operaciones)			
Ficha técnica Forma 008			
Código de producto: Descripción: Marca: Proveedor: Categoría: Precio de venta:			
Peso	Volumen	Características	Instrucciones de uso
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Director de Operaciones			

CONCLUSIONES

La empresa GB Materiales C.A cuenta en la actualidad con deficiencias en su proceso de comunicación organizacional interna, la cual se debe a una escasa formalidad en la transmisión de la información detectada a lo largo de esta investigación. Es necesario el desarrollo de canales de comunicación formal que permitan la transmisión de información de forma clara y estandarizada para todos los trabajadores de la empresa y así garantizar el correcto desempeño de las unidades de trabajo.

La escasa formalidad en la transmisión de información genera confusiones en la ejecución de procedimientos, creando malestar en el personal y pérdida de recursos para la empresa. Durante la investigación se percibió un nivel considerable de frustración en el personal, lo que puede afectar el clima laboral, la motivación, la eficiencia y la coordinación.

Existen deficiencias en algunos de los procedimientos llevados a cabo actualmente dentro de la empresa, en los cuales no existen mecanismos de control y modos de proceder antes distintas incidencias que pudiesen presentarse. Estas deficiencias dan lugar a toma de decisiones de carácter subjetivo por los distintos trabajadores, lo que pone en riesgo la uniformidad de la información, órdenes y documentación que fluyen entre los distintos departamentos.

La empresa no cuenta actualmente con mecanismos de comunicación formal ascendente que permitan reportar a la gerencia inquietudes, inconvenientes o situaciones propias de la ejecución de las actividades diarias dentro de la empresa. Los resultados de la recolección de datos permitieron conocer que la comunicación de tipo ascendente suele darse cara a cara y en ocasiones es evitada por el personal.

RECOMENDACIONES

Una vez finalizada la investigación y habiendo obtenido las conclusiones de la misma, se plantean las siguientes recomendaciones para ser evaluadas e implementadas en la empresa GB Materiales C.A:

Diseñar un plan de capacitación guiada para el nuevo personal que ingrese a la empresa, de manera que el trabajador pueda obtener un mayor conocimiento de su rol dentro de la organización y del cómo llevar a cabo correctamente todos los procedimientos que le involucran.

Implementar otros canales de comunicación interna como pueden ser carteleras, boletines y reuniones periódicas con el objetivo de que la transmisión de información se dé de manera clara y precisa a todas las unidades de trabajo y evitando que la misma se transmita a través de terceros.

Elaborar nuevos manuales de procedimientos para las demás áreas de la organización que se vayan incorporando en la estructura, de manera que se garantice la formalización de la transmisión de información de manera uniforme y equilibrada.

Someter los manuales de procedimientos a revisiones periódicas, tomando en consideración la experiencia del personal en su uso y las nuevas necesidades que presente la empresa en su crecimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y Técnica. Serie comunicación Empresarial*. ISBN 84-9745-100-7. España: Netbiblo.
- Báez, G. y Pérez, C. (2016). *Diseño de una Estrategia de comunicaciones internas. Caso Laboratorio Dermatológico*. Trabajo de grado de la Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Capriotti, P. (1998) Artículo publicado en *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo* (Argentina), N. 13, Diciembre 1998, pp. 5.
- De León, B. (2018). *La comunicación interna y manejo de conflictos*. Tesis de grado de la Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Rodríguez y Pineda. (2003). *La experiencia de investigar*. (2^{da}. ed.). Venezuela: Ediciones Papiro.
- Fajardo, M. y Marín, V. (2017). *Auditoria comunicacional interna al Centro de Salud Santa Inés UCAB, Caracas*. Trabajo de grado de la Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.
- Falquez y Paredes (2012). *Diseño de manuales de procedimientos para las áreas de compras y ventas de mercaderías de la distribuidora AJ*. Trabajo de grado de la Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil, Ecuador.
- Goldhaber, G. (1990). *Comunicación organizacional*. (1^{ra} edición, 4^{ta} reimpresión). México: Editorial Diana.
- Hurtado, J. (2010). *El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación*. (6^{ta} . ed.). Caracas: Ediciones Quirón.

- Landaeta, M. (2017). *Clima organizacional y el rendimiento del personal que labora en el área de producción de la empresa Envases Aragua MAV, C.C.S. ubicada en Maracay – estado Aragua*. Trabajo de grado de Maestría de la Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Llacuna y Pujol (2009). *La comunicación en las organizaciones*. Guía de buenas prácticas del Ministerio de trabajo y asuntos sociales, NTP 685. España.
- López, A. (2015). *Propuesta para elaborar un manual de procedimiento para el manejo y control e inventarios en la empresa TRACTEC SAS*. Trabajo de grado de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Boyacá, Colombia.
- Paz, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. ISBN 978-607-733-062-2. (1^{ra}. Ed.). México: Red Tercer Milenio.
- Reyes y Ayarza. (2018). *La comunicación organizacional y su influencia en el clima organizacional de los operarios de industrias San Miguel en el 2017*. Trabajo de grado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú.
- Rocha, J. y Sosa, G. (2016). *Propuesta de un manual de normas y procedimientos para el departamento de compras de la Librería La Alegría C.A, Valencia*. Trabajo de Grado de la Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Ulloa, A. (2017). *Diagnóstico de comunicación organizacional y clima laboral de la empresa IMPADOC. S.A*. Trabajo de grado de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali, Colombia.
- Universidad de las Américas. (2015). *Procedimientos y Técnicas de Evaluación Cualitativa*. Guía de evaluación educativa. Unidad de gestión curricular. Chile.

ANEXO A

MODELO REGISTRO ANECDÓTICO

Fuente: adaptación de UDLA, 2015

República Bolivariana de Venezuela
Ministerio del Poder Popular para la Educación
Universitaria Universidad José Antonio Páez



REGISTRO ANECDÓTICO

Autor

Empresa

Departamento:

Sujeto

Lugar:

Fecha

Hora


Actividad:

1.- Descripción del hecho o incidente

2.- Comentario o interpretación:

Observador

MODELO ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA, FASE I

	Universidad José Antonio Páez	Página 1
	Facultad de Ciencias Sociales	
	Escuela de Mercadeo	
	Manual de procedimientos en las áreas de operaciones y finanzas para contribuir a la comunicación organizacional interna en GB Materiales C.A	
Nombre		
Cargo		
Fecha		
Hora		
Lugar		
Entrevista semiestructurada		
<p>Objetivo: Diagnosticar la situación de comunicación organizacional interna, en cuanto a los procedimientos correspondientes a las áreas de operaciones y finanzas operaciones y finanzas, de la empresa GB Materiales.</p>		
<p>Preguntas:</p>		
<p>Tópico 1. Estructura organizacional</p>		
<p>a) Normas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respecto a las normas de la organización, indique si se cuenta con normas para los trabajadores y unidades de trabajo. De ser así, mencione de qué tipo y cómo se hacen de conocimiento general. 		
<p>• Considera que el personal está identificado con la empresa y cumple con las normas para garantizar la calidad. Explique.</p>		



Universidad José Antonio Páez	Página 2
Facultad de Ciencias Sociales	
Escuela de Mercadeo	

Manual de procedimientos en las áreas de operaciones y finanzas para contribuir a la comunicación organizacional interna en GB Materiales C.A

Entrevista semiestructurada

b) Funciones


- Considera que las funciones están distribuidas adecuadamente en la organización. De no ser así, indique por qué y de su recomendación sobre la estructura.


- En el momento de ingreso a la empresa se informa sobre las funciones que se debe realizar en cada cargo. De no ser así indique cómo llega a realizarlas.


- Considera que hay solapamiento o recargo de funciones. De ser así indique cuáles y qué consecuencias trae.

c) Procedimientos

- En el momento de ingreso a la empresa se informa sobre los procedimientos que describen cómo se deben realizar las diferentes tareas. De no ser así indique cómo llega a realizarlas.

	Universidad José Antonio Páez	Página 3
	Facultad de Ciencias Sociales	
	Escuela de Mercadeo	
	Manual de procedimientos en las áreas de operaciones y finanzas para contribuir a la comunicación organizacional interna en GB Materiales C.A	
Entrevista semiestructurada		
<ul style="list-style-type: none"> • Considera que existe sincronización entre los departamentos para la realización de las actividades. De no ser así indique a qué atribuye la falta de sincronización. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Considera que una falta de sincronización genera pérdida de recursos, tiempo, afecta la toma de decisiones y las relaciones interdepartamentales. De ser así, cómo podría mejorarse. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Considera que recibe toda la información necesaria para realizar adecuadamente su trabajo. De no ser así explique. 		
<p>Tópico 2. Comunicación organizacional interna Identificar información-flujo de la información-comportamiento: qué mensajes y quién emite a quién, cómo se transmiten: verbal, escrito, cara a cara, mediante reuniones, Inducción al llegar, manuales; barreras de comunicación y comportamiento del receptor y emisor.</p> <p>Mensaje (normas, funciones y procedimientos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo considera que es la calidad de la información que recibe sobre las funciones y procedimientos, se da completa y en forma clara y precisa? 		

	Universidad José Antonio Páez	Página 4
	Facultad de Ciencias Sociales	
	Escuela de Mercadeo	
	Manual de procedimientos en las áreas de operaciones y finanzas para contribuir a la comunicación organizacional interna en GB Materiales C.A	
Entrevista semiestructurada		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las principales necesidades de comunicación que existen al interior de la organización? De ellas, ¿Cuáles cree usted que ya han sido satisfechas y cuáles no? 		
<p>b) Flujo de la información (fuente, canal, medio)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién transmite la información sobre las funciones y procedimientos, a quién y cómo la transmite: verbal, escrita, mediante qué medio y qué tipo de canal? 		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los canales y medios de comunicación que utiliza la organización para relacionarse con el público interno? 		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los canales que se usa entre sí, el personal de los diferentes departamentos cuando deben resolver problemas o se coordinan para realizar una tarea que involucre a varios departamentos 		
<p>c) Barreras</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera usted que los mensajes llegan de forma adecuada al receptor? Si no es así indique que puede estar sucediendo 		

	Universidad José Antonio Páez	Página 5
	Facultad de Ciencias Sociales	
	Escuela de Mercadeo	
	Manual de procedimientos en las áreas de operaciones y finanzas para contribuir a la comunicación organizacional interna en GB Materiales C.A	
Entrevista semiestructurada		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles considera son barreras para la comunicación interna en cuanto a la transmisión de información para la realización de las tareas? 		
d) Retroalimentación (con qué efectos- comportamiento)		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las indicaciones entre departamentos son recibidas con respeto y aceptación? De no ser así, ¿Qué causa molestia y malos entendidos? 		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los departamentos reportan al Director sus logros, inquietudes o problemas a través de qué medios? escrito, cara a cara, otros. 		

VALIDACIÓN DE ENTREVISTA FASE I

Experto: Directora de carrera Mercadeo UJAP

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Jaudyza Acero, titular de la Cédula de Identidad N° 4960006, de profesión Economista, por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (entrevista semiestructurada), a los efectos de su aplicación al personal que labora en la empresa GB Materiales C.A, ubicada en el Municipio Valencia, Estado Carabobo.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				/
Amplitud de contenido				/
Redacción de los ítems				/
Claridad y precisión				/
Pertinencia				/

En San diego, a los 24 días del mes de Quero de 2020 .


Firma

VALIDACIÓN DE ENTREVISTA FASE I

Experto: **Coordinador de Maestría Gerencia de la comunicación organizacional UJAP**

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Edgar León Guerra, titular de la Cédula de Identidad N° 4122734, de profesión Licdo. en Educación, por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (entrevista semiestructurada), a los efectos de su aplicación al personal que labora en la empresa GB Materiales C.A, ubicada en el Municipio Valencia, Estado Carabobo.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:


	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	

En San diego, a los 01 días del mes de febrero de 2020


Firma

ANEXO B

**MODELO ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA FASE II-
OPERACIONES**

	Universidad José Antonio Páez	Página 1
	Facultad de Ciencias Sociales	
	Escuela de Mercadeo	
	Manual de procedimientos en las áreas de operaciones y finanzas para contribuir a la comunicación organizacional interna en GB Materiales C.A	
Nombre		
Cargo		
Fecha		
Hora		
Lugar		
Entrevista semiestructurada		
Objetivo: Identificar los procesos y actividades llevados a cabo en las áreas de operaciones y finanzas de la empresa GB Materiales C.A		
Preguntas:		
Tópico 1. Procesos del departamento de operaciones		
a) Almacén e inventario.		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Podría describir el flujo de actividades y mostrar los documentos o programas correspondientes a cada paso del proceso de almacén y quiénes son los responsables y ejecutores? 		
<hr/>		
<ul style="list-style-type: none"> • Indique si se cuenta con un catálogo de localización física, que permita identificar claramente y realizar seguimiento a los materiales en custodia del almacén, como medio de consulta por otros miembros de la compañía para actividades de control e inventarios 		
<hr/>		
<ul style="list-style-type: none"> • Indique si el inventario se actualiza inmediatamente al despachar o facturar. 		
<hr/>		
<hr/>		



Universidad José Antonio Páez	Página 2
Facultad de Ciencias Sociales	
Escuela de Mercadeo	
Manual de procedimientos en las áreas de operaciones y finanzas para contribuir a la comunicación organizacional interna en GB Materiales C.A	

Entrevista semiestructurada

· Al momento del ingreso o pérdida de un producto, ¿Quién actualiza el inventario en cada caso?

·

·

·

· ¿Con qué frecuencia se realiza un control completo del inventario en el almacén?

·

·

·

· Dado el extravío de alguna mercancía, ¿Existe algún procedimiento establecido para la gestión de esta situación?

·

·

·

· ¿Considera que estos procedimientos son del conocimiento de todos los trabajadores involucrados?


·


·


· ¿Quisiera añadir alguna otra información?

·


·

	Universidad José Antonio Páez	Página 3
	Facultad de Ciencias Sociales	
	Escuela de Mercadeo	
Manual de procedimientos en las áreas de operaciones y finanzas para contribuir a la comunicación organizacional interna en GB Materiales C.A		
Entrevista semiestructurada		
b) Logística de transporte		
<ul style="list-style-type: none"> Podría describir el flujo de actividades y mostrar los documentos o programas correspondientes a cada paso del proceso y quienes son los responsables y ejecutores. 		
<hr/> <hr/>		
<ul style="list-style-type: none"> Indique si existen criterios utilizados para el correcto trazado de las rutas de despacho. Por ejemplo: menor uso de combustible, menor cantidad de tiempo, menor costo, menor distancia, entre otros. De existir estos criterios, ¿De qué manera son medidos para el trazado de las rutas? 		
<hr/> <hr/>		
<ul style="list-style-type: none"> ¿Considera que el proceso de transporte de la mercancía se da manera óptima, de no ser así, de qué manera considera que podría mejorarse? 		
<hr/> <hr/>		
¿Quisiera añadir alguna otra información?		
<hr/> <hr/>		
c) Información técnica de los productos		
<ul style="list-style-type: none"> Indique si se cuenta con un manual técnico de los distintos productos comercializados por la empresa y si esta información es del conocimiento de todo el personal involucrado. 		
<hr/> <hr/>		

	Universidad José Antonio Páez	Página 4
	Facultad de Ciencias Sociales	
	Escuela de Mercadeo	
	Manual de procedimientos en las áreas de operaciones y finanzas para contribuir a la comunicación organizacional interna en GB Materiales C.A	
Entrevista semiestructurada		
<ul style="list-style-type: none"> • Considera usted que la formación en materia técnica sobre los productos se da de manera periódica y adecuada al personal. 		
<hr/> <hr/>		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera se obtiene la información técnica los productos?, ¿Existe algún procedimiento establecido para ello? 		
<hr/> <hr/>		
<ul style="list-style-type: none"> • Al ingreso de nueva mercancía, ¿Se realiza algún tipo de prueba para la observación de su funcionamiento y características? 		
<hr/> <hr/>		
<p>d) Despacho a clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podría describir el flujo de actividades y mostrar los documentos o programas correspondientes a cada paso del proceso de despacho y quiénes son los responsables y ejecutores. 		
<hr/> <hr/>		
<ul style="list-style-type: none"> • Indique si existe alguna política de control establecida para las salidas del almacén por motivo de despacho. 		
<hr/> <hr/>		

	Universidad José Antonio Páez	Página 5
	Facultad de Ciencias Sociales	
	Escuela de Mercadeo	
	Manual de procedimientos en las áreas de operaciones y finanzas para contribuir a la comunicación organizacional interna en GB Materiales C.A	
Entrevista semiestructurada		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe algún tiempo de entrega establecido para el despacho de la mercancía a los clientes? 		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es necesaria la previa autorización de algún otro departamento para que se dé el proceso de despacho? 		

MODELO ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA FASE II- FINANZAS

	Universidad José Antonio Páez	Página 1
	Facultad de Ciencias Sociales	
	Escuela de Mercadeo	
	Manual de procedimientos en las áreas de operaciones y finanzas para contribuir a la comunicación organizacional interna en GB Materiales C.A	

Nombre	
Cargo	
Fecha	
Hora	
Lugar	

Entrevista semiestructurada

Objetivo: Identificar los procesos y actividades llevados a cabo en las áreas de operaciones y finanzas de la empresa GB Materiales C.A

Preguntas:


Tópico 1. Procesos del departamento de finanzas


a) Facturación


· ¿Podría describir el flujo de actividades y mostrar los documentos o programas correspondientes a cada paso del proceso y quienes son los responsables y ejecutores?


· ¿Considera que el proceso de facturación contempla procedimientos adecuados para asegurar el correcto archivado y proceso contable?


· ¿Cómo coordinan y se comunican entre sí, finanzas y operaciones, para realizar el despacho de la mercancía luego de hecha la facturación?


	Universidad José Antonio Páez	Página 2
	Facultad de Ciencias Sociales	
	Escuela de Mercadeo	
	Manual de procedimientos en las áreas de operaciones y finanzas para contribuir a la comunicación organizacional interna en GB Materiales C.A	
Nombre		
Cargo		
Fecha		
Hora		
Lugar		
Entrevista semiestructurada		
Quisiera añadir alguna otra información		
b) Cobranzas		
· ¿Podría describir el flujo de actividades y mostrar los documentos o programas correspondientes a cada paso del proceso y quiénes son los responsables y ejecutores?		
· ¿Existe alguna política que defina los plazos de pago máximos requeridos al cliente? De ser así, ¿Qué medidas son tomadas luego del vencimiento de estos plazos		
· ¿Considera que estos procedimientos son del conocimiento de todos los trabajadores involucrados, por ejemplo, vendedores?		
¿Quisiera añadir alguna otra información?		


	Universidad José Antonio Páez	Página 3
	Facultad de Ciencias Sociales	
	Escuela de Mercadeo	
	Manual de procedimientos en las áreas de operaciones y finanzas para contribuir a la comunicación organizacional interna en GB Materiales C.A	
Nombre		
Cargo		
Fecha		
Hora		
Lugar		
Entrevista semiestructurada		
c) Registro de nuevos clientes		
<ul style="list-style-type: none"> · ¿Podría describir el flujo de actividades y mostrar los documentos o programas correspondientes a cada paso del proceso y quiénes son los responsables y ejecutores? 		
<ul style="list-style-type: none"> · ¿Qué información es requerida para el registro de un nuevo cliente?, ¿De qué manera se hace llegar esta información? 		
<ul style="list-style-type: none"> · ¿Existe alguna política en cuanto a requisitos o recaudos que deba presentar el cliente para ser registrado en la empresa? 		
¿Quisiera añadir alguna otra información?		

	Universidad José Antonio Páez	Página 4
	Facultad de Ciencias Sociales	
	Escuela de Mercadeo	
	Manual de procedimientos en las áreas de operaciones y finanzas para contribuir a la comunicación organizacional interna en GB Materiales C.A	
Nombre		
Cargo		
Fecha		
Hora		
Lugar		
Entrevista semiestructurada		
d) Pedidos		
<ul style="list-style-type: none"> · ¿Podría describir el flujo de actividades y mostrar los documentos o programas correspondientes a cada paso del proceso y quiénes son los responsables y ejecutores? 		
<ul style="list-style-type: none"> · ¿A través de qué medio hacen llegar los clientes o vendedores los pedidos para facturación?, ¿Existe algún formato establecido para ello? 		
¿Existe alguna política que defina el tiempo que toma procesar un nuevo pedido		
<ul style="list-style-type: none"> · ¿Luego de realizado el pedido por los medios establecidos, se procede directamente a la facturación? 		
¿Quisiera añadir alguna otra información?		

	Universidad José Antonio Páez	Página 5
	Facultad de Ciencias Sociales	
	Escuela de Mercadeo	
	Manual de procedimientos en las áreas de operaciones y finanzas para contribuir a la comunicación organizacional interna en GB Materiales C.A	
Nombre		
Cargo		
Fecha		
Hora		
Lugar		
Entrevista semiestructurada		
e) Retenciones		
<ul style="list-style-type: none"> · ¿Podría describir el flujo de actividades y mostrar los documentos o programas correspondientes a cada paso del proceso y quiénes son los responsables y ejecutores? 		
<ul style="list-style-type: none"> · ¿Existe alguna política referente a la elaboración de retenciones por parte de la empresa? 		
Quisiera añadir alguna otra información		
f) Notas de entrega		
<ul style="list-style-type: none"> · ¿Podría describir el flujo de actividades y mostrar los documentos o programas correspondientes a cada paso del proceso y quiénes son los responsables y ejecutores? 		

	Universidad José Antonio Páez	Página 6
	Facultad de Ciencias Sociales	
	Escuela de Mercadeo	
	Manual de procedimientos en las áreas de operaciones y finanzas para contribuir a la comunicación organizacional interna en GB Materiales C.A	
Nombre		
Cargo		
Fecha		
Hora		
Lugar		
Entrevista semiestructurada		
e) Retenciones		
<ul style="list-style-type: none"> · ¿Podría describir el flujo de actividades y mostrar los documentos o programas correspondientes a cada paso del proceso y quiénes son los responsables y ejecutores? 		
<ul style="list-style-type: none"> · ¿Existe alguna política referente a la elaboración de retenciones por parte de la empresa? 		
Quisiera añadir alguna otra información		
f) Notas de entrega		
<ul style="list-style-type: none"> · ¿Podría describir el flujo de actividades y mostrar los documentos o programas correspondientes a cada paso del proceso y quiénes son los responsables y ejecutores? 		

	Universidad José Antonio Páez	Página 7
	Facultad de Ciencias Sociales	
	Escuela de Mercadeo	
	Manual de procedimientos en las áreas de operaciones y finanzas para contribuir a la comunicación organizacional interna en GB Materiales C.A	
Nombre		
Cargo		
Fecha		
Hora		
Lugar		
Entrevista semiestructurada		
<p>· ¿Existe alguna restricción o política de control referente a la emisión de notas de entrega?</p>		
<hr/> <hr/>		
<p>· ¿Qué documentación debe presentarse previamente al departamento de finanzas para que se proceda a elaborar la nota de entrega?</p>		
<hr/> <hr/>		
<p>¿Quisiera añadir alguna otra información?</p>		
<hr/> <hr/>		
<p>g) Reportes financieros</p>		
<p>· ¿Podría describir el flujo de actividades y mostrar los documentos o programas correspondientes a cada paso del proceso y quiénes son los responsables y ejecutores?</p>		
<hr/> <hr/>		
<p>¿Cuántos tipos de reporte debe entregar el departamento de finanzas a la gerencia?</p>		
<hr/> <hr/>		

	Universidad José Antonio Páez	Página 8
	Facultad de Ciencias Sociales	
	Escuela de Mercadeo	
	Manual de procedimientos en las áreas de operaciones y finanzas para contribuir a la comunicación organizacional interna en GB Materiales C.A	
Nombre		
Cargo		
Fecha		
Hora		
Lugar		
Entrevista semiestructurada		
<p>· ¿Con qué frecuencia se hace entrega de estos reportes, y a través de qué medios se hacen llegar a la gerencia?</p>		
<hr/> <hr/>		
<p>¿Qué datos concretamente deben ser incluidos en estos reportes?</p>		
<hr/> <hr/>		
<p>· ¿De qué fuentes y de qué manera se recaba la información necesaria para la elaboración de los reportes?</p>		
<hr/> <hr/>		
<p>¿Quisiera añadir alguna otra información?</p>		
<hr/> <hr/>		

República Bolivariana de Venezuela
Ministerio del Poder Popular para la Educación
Universitaria Universidad José Antonio Páez



REGISTRO ANECDÓTICO

Autor: Michael
Santoyo

Departamento:

Sujeto:
Finanzas

Lugar: Oficina GB

Fecha:

Hora: 3:10

Actividad: Despacho de clientes

1.-Descripción del hecho o incidente: Confusión en cuanto a los tiempos de espera para el despacho de producto. El director de finanzas dio a un cliente un tiempo para el despacho que no se correspondía con el de la normativa dada a conocer verbalmente, lo que generó discusiones dentro del personal de finanzas y operaciones

2.- Comentario o interpretación: No se da correcto cumplimiento a los plazos de

REGISTRO ANECDÓTICO 1

Fuente: adaptación de UDLA, 2015

REGISTRO ANECDÓTICO 2

República Bolivariana de Venezuela
Ministerio del Poder Popular para la Educación
Universitaria Universidad José Antonio Páez



REGISTRO ANECDÓTICO

Autor: Santoyo Michael

Departamento:

Sujeto:
Operaciones

Lugar: Oficina GB

Fecha:

Hora: 10:30

Actividad: Entrega de mercancía

1.-Descripción del hecho o incidente: Confusión y posterior malestar entre los empleados debido a confusión con la facturación y despacho de una mercancía hecha en días anteriores a un vendedor. Se evidencia el salto del procedimiento de la firma de mercancía recibida. Se desconocía si la mercancía había sido entregada o no lo cual generó una discusión y un retraso en las actividades.

2.- Comentario o interpretación: La omisión del procedimiento correspondiente a la firma como recibido de la mercancía ocasionó un atraso y un inconveniente

Fuente: adaptación de UDLA, 2015

REGISTRO ANECDÓTICO 3

República Bolivariana de Venezuela
Ministerio del Poder Popular para la Educación
Universitaria Universidad José Antonio Páez



REGISTRO ANECDÓTICO

Autor: Michael

Empresa: GB

Departamento:

Sujeto:
Gerencia

Lugar: Oficina GB

Fecha:

Hora: 11:00

1.- Descripción del hecho o incidente: Gerente dispone de producto del almacén sin notificación hacia el departamento de operaciones, generando un error en el cuadro de inventarios hecho posteriormente por el director de operaciones. El director de operaciones no comunica a gerencia su malestar.

2.- Comentario o interpretación: Se hace evidente un salto en los procedimientos establecidos verbalmente, una deficiencia en la comunicación y la necesidad de un procedimiento predefinido para estos casos.

Fuente: adaptación de UDLA, 2015

REGISTRO ANECDÓTICO 4

República Bolivariana de Venezuela
Ministerio del Poder Popular para la Educación
Universitaria Universidad José Antonio Páez



REGISTRO ANECDÓTICO

Autor: Santoyo Michael

Empresa: GB

Materiales Sujeto:

Departamento:

Operaciones Lugar: Oficina

GB

Actividad: Despacho de pedidos a cliente

1.- Descripción del hecho o incidente: salto en los procedimientos ocasiona confusión en materia de despacho de pedidos, ya que los empleados desconocían si la mercancía correspondiente a una factura había sido despachada o no al cliente, ya que en operaciones no se guardó registro de su salida del almacén con la firma. Esto ocasionó discusiones entre el gerente de operaciones, finanzas y vendedores.

2.- Comentario o interpretación El personal desconocía sobre si una factura había

Fuente: adaptación de UDLA, 2015

REGISTRO ANECDÓTICO 5

República Bolivariana de Venezuela
Ministerio del Poder Popular para la Educación
Universitaria Universidad José Antonio Páez

Escuela de mercadeo



REGISTRO ANECDÓTICO

Autor: Michael Santoyo

Empresa: GB
Materiales Sujeto:
Finanzas Materiales

Departamento:
Finanzas Lugar: Oficina
GB

Actividad: Despacho de clientes

1.- Descripción del hecho o incidente: Error al seguir los procedimientos establecidos verbalmente. Un error en un nuevo procedimiento para la facturación que se había transmitido de manera verbal retrasó el proceso de despacho de la mercancía por parte del área de operaciones. Esto generó conflicto y discusiones entre los responsables de dichas áreas.

2.- Comentario o interpretación: El incumplimiento de los procedimientos por mala comunicación de los mismos afecta significativamente la relación y la comunicación entre los distintos departamentos de organización.

Fuente: adaptación de UDLA, 2015