

Propuesta de estrategias para mitigar los problemas de comunicación interna en el área de cuentas por pagar en CEMEX región pacífico.

ANAMARIA RANGEL

MONICA CELIS

KAREN REYES

UNIVERSIDAD EAN

Facultad administración finanzas y ciencias económicas.

ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE MERCADEO.

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN –

Bogotá, febrero 16 de 2020

Problema de Investigación

CEMEX es una empresa líder global en la industria de materiales para la construcción con más de 100 años de experiencia y presencia en más de 150 países. Actualmente la región Caribe se encuentra conformada por Trinidad y Tobago, Barbados y Jamaica donde dentro de sus operaciones para el correcto funcionamiento se encuentra el área de “cuentas por pagar” que se encarga de las cantidades en deuda de la compañía a los acreedores por los servicios adquiridos. Sin embargo, se ha detectado un problema de comunicación interna que ha repercutido negativamente en la relación con el proveedor y ha generado pérdidas para la empresa hasta llegar al punto de recibir multas por parte de la DIAN.

Actualmente las personas que conforman el área de cuentas por cobrar, son autónomos es decir que están desarrollando un trabajo de manera individual, cada uno se encarga de asumir distintos procesos sin tener en cuenta la repercusión que tiene el no informar las diferencias que se están presentando. Teniendo en cuenta la información relacionada por parte de la persona a cargo del área en cuestión se evidencian algunos de los problemas identificados en el proceso los cuales se mencionan a continuación:

- No hay un flujo de trabajo para cotejar las facturas, por lo tanto no se está verificando que estas concuerden con lo negociado con el proveedor, como repercusión se libera un monto diferente y se factura erróneamente.
- Se realizan pagos sin verificación de los requerimientos legales de las facturas, entre otras cosas incluye que se especifique el servicio que se está saldando, la orden de compra, entre otros.
- No se están registrando los pagos que se hacen de una manera adecuada, por lo tanto queda como si no se hubiera realizado y en ocasiones se presentan dobles pagos.

En búsqueda de solucionar algunos de estos problemas, en septiembre del 2019 el área realizó una “prueba de gestión” para mapear el proceso y evidenciar donde se está presentando la falla, realizando posteriormente una matriz de riesgos y controles proponiendo algunas soluciones. Sin embargo, después de seis meses no se ha evidenciado una mejoría en cuanto al proceso y aunque se han estandarizado algunos protocolos internos, se sigue sin tener en cuenta los lineamientos y aún se presentan problemas en auditoría y con proveedores para el pago de facturas.

Pregunta general de investigación:

¿De qué manera la falta de estrategias de comunicación repercute en el desempeño del área cuentas por pagar y en sus relaciones con proveedores?

Objetivo general

Proponer estrategias que mitiguen los problemas de comunicación interna que están afectando el flujo de trabajo del área cuentas por pagar y el impacto negativo que tiene en la empresa y en sus proveedores.

Objetivos específicos

- Identificar el funcionamiento actual del flujo de trabajo y las fallas específicas que presenta CEMEX en el área contable.
- Determinar las inconformidades que tienen los empleados que repercute en el correcto funcionamiento del área.
- Diagnosticar los procesos actuales en los cuales se está generando una comunicación ineficaz.

Justificación

La presente investigación se enfocará en estudiar los problemas de comunicación interna que están afectando a una reconocida multinacional de cementos la cual se llama CEMEX, el proceso de investigación se realizará específicamente en la región Caribe y en área de “cuentas por pagar” la cual permitirá estructurar un proceso adecuado para erradicar dichos problemas internos que están generando una mala imagen ante los proveedores. Así, el presente trabajo permitirá mostrar los cambios que se pueden implementar además de ofrecer una mirada integral sobre la importancia que tiene el manejar una comunicación interna asertiva dentro de diferentes procesos en algunas áreas de la organización.

Se propone investigar la evolución que ha tenido la comunicación dentro de la empresa en cuestión y como se han manejado los procesos internos, así mismo el plan de contingencia que se tiene para dar solución a los problemas ya presentados, pues se considera que los análisis previos

no han sido tenidos en cuenta y esto ha generado inestabilidad en el flujo de trabajo y es de vital importancia para poder establecer los pasos a seguir.

Con esta investigación se pretende no solo analizar, y proponer si no implementar un proceso de mejoramiento en la comunicación asertiva dentro del área evaluada, con el fin de aumentar el valor de cada trabajador, cada proceso, y cada área encargada para tener resultados más eficientes y excelente manejo con clientes.

Teniendo en cuenta el grupo de investigación como multinacional “CEMEX es una compañía global de materiales para la industria de la construcción que ofrece productos de alta calidad y servicios confiables a clientes y comunidades en América, Europa, África, Medio Oriente y Asia. Su red de operaciones produce, distribuye y comercializa cemento, concreto premezclado, agregados y otros productos relacionados en más de 50 países, a la vez que mantienen relaciones comerciales en aproximadamente 108 naciones” (latam) el enfoque se realizará solo en un área y una región determinada ya que es la que está generando menor desempeño en procesos y resultados debido a los problemas mencionados anteriormente.

Corresponde al planteamiento de las razones por las que el estudio planteado debe ser realizado, es relevante y útil. Se tienen en cuenta cinco criterios principales: conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica. Todos estos criterios deben ser abordados en la justificación. Lo anterior se complementa con el campo, grupo y línea de investigación. Todas las investigaciones de la Universidad EAN deben estar enmarcadas dentro los lineamientos institucionales. A partir de su filosofía institucional, la Universidad ha establecido que sus procesos de investigación se desarrollen en cuatro campos que a su vez incluyen grupos de investigación conformados por líneas particulares. Una vez el grupo delimita su problema de investigación, debe seleccionar el campo, grupo y línea de investigación en los que se enmarca el estudio presentado.

MARCO TEÓRICO

1.1 COMUNICACIÓN

La importancia de la comunicación dentro de las organizaciones se ve reflejada a corto o mediano plazo por medio de métricas en cuanto a resultados internos o externos dentro de esta, teniendo en cuenta los diferentes procesos dentro de CEMEX es indispensable tener metodologías planteadas para efectuar movimientos internos los cuales generan resultados asertivos y positivos en cada una de las áreas donde se desea laborar. Reconociendo el arduo trabajo que ha realizado esta compañía internacional por obtener mercado a nivel internacional cabe resaltar que la unión de diferentes empresas en Sudamérica ha generado unos resultados poco favorables dentro de la empresa, es por esto que es indispensable establecer un proceso de mejora en la región del pacífico en donde se obtendrán resultados para la apertura de nuevos mercados.

1.1.1 Definición

La comunicación interna es aquella información que se desplaza dentro de los clientes internos, es decir los trabajadores de la compañía, se crea como resultado a necesidades por parte de las diferentes personas o áreas encargadas de procesos o resultados en organizaciones, con el fin de motivar a equipos de trabajo y generar un ambiente laboral apto con los mejores desempeños y talento humano con el fin de la rápida adaptación al cambio que se genera en la última década.

Generalmente se da por hecho que la comunicación interna es una fortaleza solamente de las grandes compañías o multinacionales, pero no se tiene en cuenta que es un tema de transición dentro de las empresas ya que durante el siglo xxi se han generado cambios en la forma de trabajar, ya que para los empleados es importante sentirse parte de la organización, es un reto por parte de las industrial internacionales generar un sentimiento de propiedad por parte de los trabajadores hacia la empresa cuando no se obtienen los resultados esperados o cuando no se les escucha. Algunas compañías no tienen en cuenta el cambio que tiene el mercado, lo cual es necesario para tener éxito y ser competitivas dentro de cualquier segmento es por esto, que la comunicación dentro de las organizaciones no solo debe ser para transferir información entre el personal si no también se debe utilizar para motivar un equipo con el fin de generar excelentes resultados. (González, 2010)

1.1.2 Tipos de comunicación.

· Según un artículo de negocios dentro de las compañías se pueden encontrar tres tipos de comunicación, teniendo en cuenta que la comunicación efectiva no solamente debe ser unidireccional por que la idea de comunicarse es generar una relación que genera beneficios y respuestas, debe existir una respuesta recíproca en donde se complementan o se fortalecen mensajes dentro de un equipo de trabajo, la comunicación descendente es aquella que surge por medio de los directivos de una compañía en donde defiende y se respetan en forma jerárquica en donde “Su finalidad es informar instrucciones, objetivos o políticas de la empresa.” (Buenos negocios, 2018, p. 1) Para este tipo de comunicación dentro de la compañía se utilizan algunas herramientas de acuerdo con la información que se va a transmitir o a quienes se va a transmitir, por ejemplo:

- Manual del empleado
- Publicación institucional (revista, periódico, newsletter)
- Carta al personal
- Reuniones informativas
- Entrevista
- Cartelera
- Circulares y correos electrónicos grupales. (Buenos negocios, 2018, p. 1)

Cabe destacar que este tipo de comunicación tiene a desaparecer teniendo en cuenta los nuevos medios de comunicación y la forma de interacción dentro de las organizaciones.

En cuanto a la comunicación ascendente la cual se utiliza en la empresa CEMEX en el área de “cuentas por pagar”, es aquella que ingresa a la compañía desde los cargos más pequeños hasta las áreas más altas encargadas de dar un manejo al contenido de la comunicación recibida, por ejemplo en CEMEX cuando llega una factura por parte de un proveedor luego de una negociación, es recibida por parte de secretarías o celadores, en donde se debe registrar y pasar al área encargada, pero dada la compra de las 4 empresas del caribe las cuales son Caribe Cement Company ubicada en Jamaica, Arawak Cement company ubicada en Barbados, TCL guayana inc en Guayana, y el consorcio de Jamaica las cuales son: Trinidad Cement Limited, TCL ponsa manufacturing limited, Ready mix west indies limited y TCL packing company, se generó una ruptura en la información ya que CEMEX internacional es una multinacional que maneja los procesos por medio del software

ASAP, cuando ingresan estas compañías del caribe el proceso que se maneja por ORACLE es un proceso más manual y no automatizado, por lo cual la fractura en el proceso de información se ve reflejada en este tipo de comunicación, ya que no pasa por las personas que deben recibir dicha información para ser recibida y procesada por parte del área encargada.

Como ventaja de este método de comunicación se generan sugerencias por parte de los empleados hacia las áreas encargadas de tomar decisiones dentro de la compañía, esta comunicación es fundamental para el desarrollo del negocio ya que ayuda al planteamiento de ideas, sugerencias, y retroalimentación sobre procesos o situaciones específicas.

Como señala Peter Drucker, "en la empresa basada en la información, los conocimientos están en la parte baja de la pirámide jerárquica" (Drucker, p. 197), por lo que este tipo de comunicación resulta fundamental para el desarrollo del negocio.

Entre las herramientas más utilizadas para alentar este tipo de comunicación figuran:

- Buzón de sugerencias
- Entrevista
- Intranet
- Correo electrónico
- Círculos de calidad
- Reuniones periódicas. (Drucker, 1999)

Para dar un mejoramiento continuo dentro de la organización e ir de la mano con el cambio y la adaptación necesaria en el siglo xxi se generó la comunicación horizontal según el autor PAULO FREIRE en el libro comunicación y Desarrollo la comunicación se dan dentro del mismo nivel jerárquico, pero teniendo en cuenta el desarrollo y la tecnología del último siglo se evidencia que este tipo de comunicación se da más que todo de manera informal en donde se involucran la relaciones laborales entre amigos y compañeros con el fin de fomentar la colaboración y trabajo en equipo, dentro de los cuales se tiene en cuenta principalmente los siguientes instrumentos para socializar algún tipo de comunicación :

- Reuniones por departamentos o grupos de trabajo
- Sesiones informativas
- Correo electrónico
- Redes sociales

- Reuniones con otras divisiones (comunicación horizontal). (Buenos negocios, 2018, p. 2)

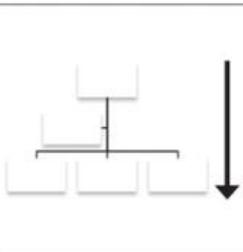
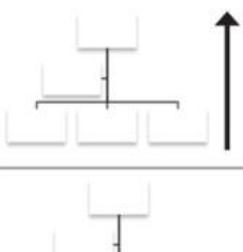
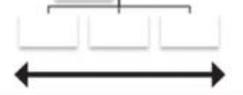
Cabe destacar que durante las últimas décadas se han implementado herramientas electrónicas para la recepción de comunicación con un porcentaje más alto en efectividad y eficiencia como también el ahorro en costos en procesos de dispersión de comunicación.

Como lo abarca la señora Ana María Zuluaga, en su trabajo de grado en MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, el cual esa relacionado con investigación en la parte de comunicación interna y reputación dentro de dos empresas en Medellín, no solo se debe tener en cuenta la comunicación entre empleados, se debe garantizar la comunicación corporativa “para tener un significado y una visión más holística, la define como un sistema global de comunicaciones compuesto por una estructura compleja, específica y particular de relaciones de la organización con sus públicos”, (Cardona, 2013) conociendo a los públicos, como los trabajadores de cada una de las áreas encargadas de los procesos que están involucrados en los problemas anteriormente mencionados, sin dejar a un lado la forma en la que se da a conocer o se “reproduce” la información entre los trabajadores de CEMEX.

Como resumen a los tipos de comunicación se puede observar en la tabla cada uno de los tipos de comunicación y sus respectivas herramientas.

Tabla 1 Herramientas de comunicación

Tabla 1
Resumen de las principales herramientas de comunicación organizacional

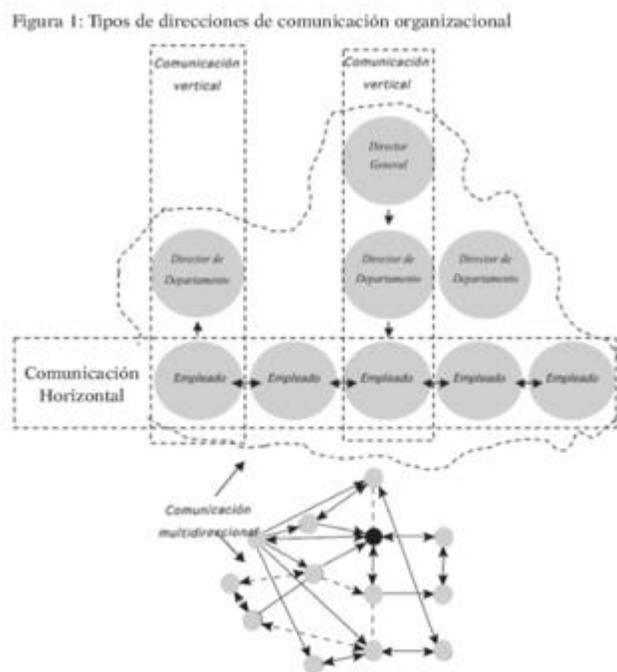
Herramientas de comunicación vertical descendente		<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Tablón de anuncios • Boletines informativos • Boletines de noticias • Manual de empresa • Conferencia • Memorias • Carteles • Cursos de formación • Revistas
Herramientas de comunicación vertical ascendente		<ul style="list-style-type: none"> • Buzón de quejas • Buzón de sugerencias • Encuesta • Phillips 66 • Investigación socio-laboral
Herramientas de comunicación horizontal		<ul style="list-style-type: none"> • Debates • Correo electrónico • Videoconferencia • Tablón de anuncios • Reuniones • Cursos de formación

Fuente (Sarmiento, 2017, p. 296)

1.1.3 Comunicación interna

El marketing interno es parte fundamental de las organizaciones ya que promedio de los procesos eficientes se genera excelencia y resultados en los objetivos planeados y las metas acordadas, como se mencionó anteriormente la comunicación es difícil de definir ya que año tras año se van generando cambios que influyen en el desarrollo de procesos, como lo dice José ramón salcedo la comunicación no solo es una mezcla entre procesos físicos si no psicológicos mediante los cuales se generan relaciones entre diferentes personas o áreas, es por esto que la comunicación es un intercambio interpersonal por lo cual es indispensable la comunicación organizacional (Guede, 2017). Desde el año 1976 se empezó a usar el término de comunicación interna dentro de las organizaciones en donde se evidencio que los trabajadores se constituyen como un mercado de la empresa ya que si no se visualiza a los empleados como marketing interno no se alcanzan los objetivos organizacionales.

Ilustración 1. Tipos de direcciones de comunicación organizacional.

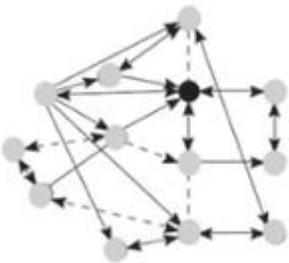


Fuente (Sarmiento, 2017, p. 260)

Como enfoque dentro de las compañías se ve reflejado algún tipo de comunicación, bien sea lineal o bidireccional, con la figura # 1 se puede observar cuales son los cargos encargados de enfatizar en cada uno de los métodos de comunicación, pero como bien lo explica José Ramón sarmiento en filología comunicación y otros estudios se explica las herramientas de comunicación

multidireccional, por la cual no solamente se genera una comunicación lineal, se genera un reto en donde se debe saber generar una comunicación a través de la generación de la tecnología, en donde hay que tener en cuenta las herramientas que van surgiendo todos los días y las cuales hay que aprovechar y utilizar al máximo para identificar problemas y posibles soluciones en diferentes áreas de la organización, teniendo en cuenta la herramienta más pertinente para el uso conociendo la finalidad y el aprovechamiento para llegar a los objetivos planteados.

Tabla 2 Resumen de las primeras herramientas de comunicación organizacional.

<p>Herramientas de comunicación multidireccional</p>		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Intranet</i> • <i>Blogs</i> • <i>Proyectos de colaboración</i> • <i>Microblogs</i> • <i>Mensajería instantánea</i> • <i>Podcast</i> • <i>Redes sociales</i> • <i>Sitios web de compartir videos</i>
--	---	---

Fuente: (Sarmiento, 2017, p 269)

El uso de las herramientas y diferentes técnicas anteriormente mencionadas dan como resultado una comunicación interna más dinámica, creada por una motivación al generar un sentido de pertenencia y compromiso por parte de los trabajadores de la compañía, es por esto que cabe resaltar que los medios sociales también ejercen un medio de presión dentro de las organizaciones ya que esta aparición aumenta la interacción entre dentro de los procesos internos o externos que se puedan presentar.

1.1.4. PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN

Los problemas de comunicación suelen ser frecuentes en las organizaciones que no tienen una buena gestión de la comunicación interna. “La comunicación interna contribuye, en buena parte, a que el personal esté alineado con la estrategia corporativa y que los equipos sean lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar con éxito los objetivos estratégicos”

Por este motivo, al no seguir este lineamiento, los problemas más comunes pasan a ser las constantes dificultades en la circulación de la información, por la falta de colaboración,

compromiso y cultura laboral, la cual será caracterizada por la desconfianza, desmotivación y pérdida de productividad. Esto es importante porque al afectarse las bases de la comunicación, los procesos ascendentes de información también se ven directamente relacionados y puede haber un colapso que termine por perjudicar directamente la imagen corporativa de la organización.

Según Formanchuk, en el artículo “los problemas de la comunicación interna” la comunicación es importante para que haya acción, para llegar a un objetivo porque se puede tener ganas, conocimiento, pero si se quita la comunicación no se puede aprovechar el resto de los recursos y por ende no se puede construir, y es sumamente importante los medios por los cuales se realiza este proceso, porque va más allá de la información que se quiere compartir, el mensaje impacta a través de varios factores y por ello los líderes deben aprender a escuchar primero a sus empleados.

1.2 ENTORNOS DENTRO DE LA COMPAÑÍA.

El entorno dentro de la compañía se genera basado en las actividades, facultades, procesos, o fuerzas que modifican a la empresa, es todo aquello que es ajeno a la organización (Jiménez, 1998) pero que puede influir en ella. Se tiene en cuenta dentro de la organización:

-Entorno social, el cual abarca a los medios de comunicación y efectos externos de la organización, es el entorno en el cual está plasmado la cultura viva de los clientes reales y potenciales, “el entorno social configura y expresa la relación de la empresa con la estructura del supra sistema social”

- Entorno institucional, se tiene en cuenta el sector industrial en donde está enfocado el mercado de la organización, dentro de los cuales está el poder de decisión y la representación, la capacidad de reacción de la compañía frente a las necesidades de un grupo de interés,

- El entorno financiero, es el entorno constituido no solo por el área afectada dentro de la investigación sino también por los accionistas, el mercado de valores, las entidades financieras, los asesores de inversión. “una gestión inteligente entre la comunicación interna y externa aporta eficazmente un resultado positivo frente al manejo financiero creando una buena imagen basada en la credibilidad y la confianza” (Jiménez, 1998, p. 20).

- Entorno comercial, es uno de los entornos importante a verificar en el proceso de investigación que se está realizando entorno de proveedores, ya que está compuesto por los clientes reales y potenciales, este entorno se ve afectado por el manejo de información que se tiene dentro de CEMEX, ya que por el quiebre de información se están generando tiempos de entrega más prolongados a los clientes finales. (Jiménez, 1998)

- Entorno de proveedores, comprende en el caso de CEMEX a aquellos que proveen las materias primas de productos externos los cuales son usados para generar diferentes productos para un despacho de producto terminado a un cliente final, este entorno no es el directamente afectado pero sí tiene incidencia dentro del problema principal de la investigación ya que es por el cual se generan fallas en la comunicación de la compañía, teniendo en cuenta que cuando llegan los documentos físicos a la nueva alianza de CEMEX pacífico, no hay una respuesta inmediata por parte de la área encargada , y esto se genera por el sistema que está en este momento, como se mencionó anteriormente esta “nueva” adquisición esta con un proceso más manual, por el cual no se generan respuestas automáticas dentro de los procesos de la organización y no se tiene toda la información por parte de cuentas por pagar, recepción de facturación y el área encargada de generar los pagos para seguir con el proceso a la siguiente área dependiendo de la situación.

Base importante para el desarrollo de cualquier proyecto u objetivo dentro de la organización está la capacidad de generar un flujo de la comunicación interna es por esto que se debe implementar la mejora en el flujo de trabajo, flujo de pedido, flujo de cobranza y flujo de dinero, mediante los cuales se debe acelerar el proceso de comunicación para no estancar las áreas que hacen parte de una factura en el caso de CEMEX, la empresa ha creado procesos pero por la compatibilidad entre los softwares se generan estancamientos los cuales conllevan a un hueco en información, y en el momento que se está necesitando un flujo de pedidos para cumplir con las necesidades de un cliente se predispone a todas las áreas para correr y tener todo listo cuando el cliente final lo estipula.

1.3 IMAGEN CORPORATIVA

Una empresa siempre quiere ser reconocida por elementos particulares, a lo largo del desarrollo de estas van creando su propia imagen corporativa en la cual se va constituyendo un “conjunto de características que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien a ella” estas características deben ser elementos los cuales la empresa pueda dirigir, manipular o poseer. Además, la imagen corporativa tal debe estar alineada con los valores de la empresa y su personalidad, por lo tanto, todo debe ir constituido por la misma compañía a través de su acción cotidiana y de su comunicación corporativa, así que “las acciones que se desarrollen dentro de la empresa repercuten en su imagen y en cómo sus proveedores van a distinguirla”.

Marco institucional

CEMEX es una compañía global de materiales para la industria de la construcción que ofrece productos de alta calidad y servicios confiables a clientes y comunidades en América, Europa, África, Medio Oriente y Asia. Su red de operaciones produce, distribuye y comercializa cemento, concreto premezclado, agregados y otros productos relacionados en más de 50 países, a la vez que mantenemos relaciones comerciales en aproximadamente 108 naciones. Tiene más de 100 años de experiencia contribuyendo al desarrollo de los países con soluciones integrales para la construcción que generan bienestar.

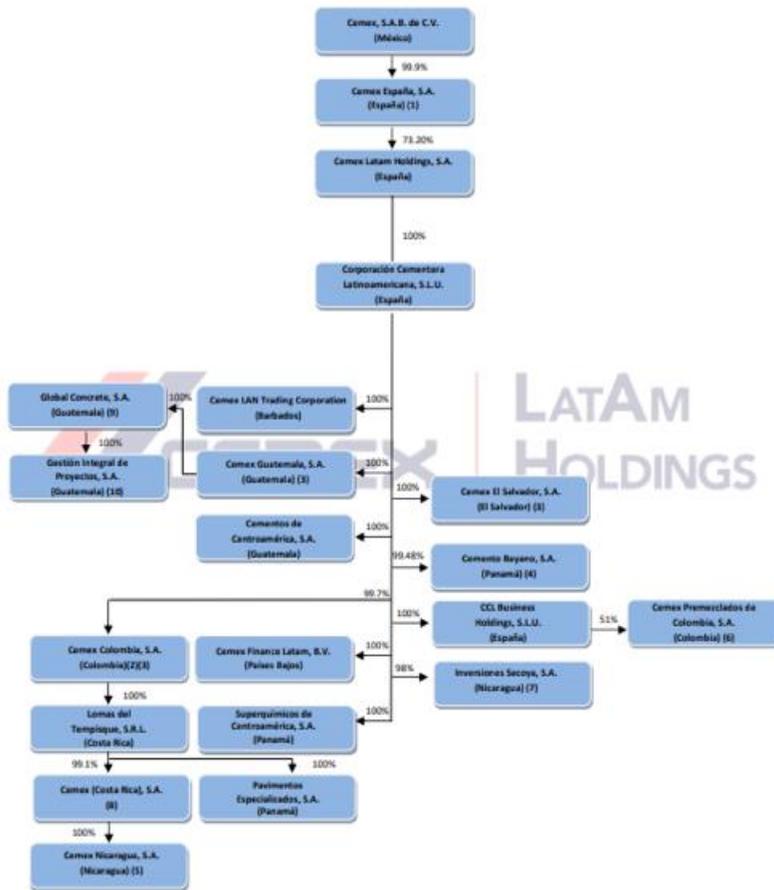
Se consolidan como la compañía de materiales para la construcción más eficiente e innovadora del mundo con presencia en más de 50 países. Según el CIU se encuentra en el sector de construcción cuyo nicho de mercado se enfoca en invertir en mercados que ofrecen bases sólidas para el crecimiento; países en los que pueden aprovechar su conocimiento del cemento, agregados y concreto. Su portafolio de negocio se concentra en mercados dinámicos y diversos que ofrecen oportunidades importantes de crecimiento. En enero de 2017, reforzaron su posición en el Caribe con la adquisición de una participación mayoritaria en Trinidad Cement Limited, productor de cemento líder en Trinidad y Tobago, Jamaica y Barbados. **(Sector en el cual se centra la presente investigación)**

Ilustración 2: Productos ofrecidos



Fuente: (Internacional., 2016, pág. 4)

Ilustración 3 Estructura corporativa



Fuente (CEMEX.com, 2019, pág. 1)

PRUEBA GESTION DE PROCESOS REALIZADA

Se realizó un mapeo del proceso de cuentas por pagar para evidenciar los principales problemas que se presentan y poder garantizar el cumplimiento de políticas y adecuado uso de los recursos. en primer lugar, se hizo un reconocimiento y previa evaluación general del proceso que realizan en la Compañía, de tal manera que se pudiera conocer el paso a paso y así lograr identificar no sólo las políticas tanto internas como externas, sino también los riesgos que se pueden estar presentando en las áreas involucradas.

De acuerdo con lo anterior, en una primera visita de reconocimiento del proceso, se procedió a una reunión con las áreas involucradas en el proceso de Cuentas por pagar. En esta, se hizo un escaneo general del paso a paso del proceso y una evaluación del conocimiento de las políticas por parte de

las áreas involucradas, como también se hizo una reunión con el área de control interno, de tal manera que se logren identificar qué políticas internas maneja la compañía y cuales se generan externamente.

Se realizó una matriz con el fin de identificar el proceso, los riesgos y el impacto del mismo

Tabla 3 MATRIZ 1

Matriz para identificar procesos, riesgos e impacto.

AREA	PROCESO	INPUTS	OUTPUTS	CONTROLES	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	DETALLE DE IMPACTO
Cuentas por pagar	Recepcionar factura (Ventanilla)	-Factura original con la respectiva orden asociada al bien o servicio -Pasivo no documentado (liberación previa)	-Factura para cotejo -Factura para devolución (No admisión)	-Verificar lo requerido por la DIAN para que sea admitida como una factura. (Fecha de emisión correspondiente al mes actual, Número de factura, orden de compra asociada, descripción del bien y servicio) -Cruzar liberación de orden de compra (SAP) Vs factura recibida.	-Recibir la factura con diferencias (mayores al de tolerancia), con fechas de meses anteriores o con la falta de alguno de los requisitos de la DIAN. -Generar retrasos en el pago de facturas.	ALTA	ALTA	Multas por parte de la DIAN. Afecta declaración de impuestos.
Cuentas por pagar	Cotejo de facturas	-Workflow o factura para cotejo. -Pasivo no documentado (liberación previa)	-Factura para pago. (Pasivo documentado)	-Cruce de pasivo no documentado contra factura - Impuestos asociados a la factura. (Que este calculando bien el IVA) -Condiciones de pago (Esto es importante porque se debe verificar que se encuentre dentro de la política que tiene Cemex que es de 120 días)	-Que tenga condiciones de pago diferentes y no sea un proveedor con excepción en la política.	MEDIA	MEDIA	Multas por parte de la DIAN. Afecta declaración de impuestos.
Cuentas por pagar	Pago urgente (Pronto pago)	-Factura ya cotejada. -Autorización en Simple del pronto pago.	-Si cumple los inputs, se procede al pago.	-Verificar que los datos concuerden con la solicitud en Simple. -Que la factura se encuentre en el pasivo documentado y pendiente por pagar.	-Pago de facturas sin cumplimiento de condiciones de pago según sistema y sin previas autorizaciones como lo dicta el procedimiento.	ALTA	ALTA	No cumplimiento de políticas de crédito. No cumplimiento en PACS No cumplimiento en auditorías internas y externas.
Cuentas por pagar	Pago de facturas	-Factura ya cotejada. -Cumplimiento de las condiciones de pago en sistema	-Si cumple los inputs, se procede al pago.	-Verificar cumplimiento de condiciones de pago. -Que se genere en las fechas correctas y establecidas según calendario.	-Pagar facturas sin haber cumplido las condiciones de pago.	MEDIA	MEDIA	No cumplimiento de políticas de crédito. No cumplimiento en PACS No cumplimiento en auditorías internas y externas.
Cuentas por pagar / Tesorería	Pago de facturas por Simple.	-Solicitud de pago por la herramienta. -Orden de compra o ZEUP previamente liberada	-Si cumple los inputs, se procede al pago.	-Verificar el servicio que se está pagando (especiales, e.g servicio público, impuestos prediales, etc), que tenga orden de compra -Verificar que se encuentre la factura o documento adjunto.	-Pago de proveedores existentes con taxes asociados (rete fuente, retica, etc). -Pago de proveedores con negociaciones existentes	ALTA	ALTA	-Pagos duplicados No cumplimiento de políticas de crédito. No cumplimiento en PACS No cumplimiento en auditorías internas y externas.

Fuente: Información del área “cuentas por pagar” CEMEX, 2019.

Metodología

Diseño de investigación

Teniendo en cuenta que CEMEX es una empresa multinacional y que se propone mejorar procesos para facilitar comunicación entre las áreas internas de la compañía especialmente cuentas por pagar, en la región del caribe, se decidió realizar un proceso de investigación no experimental ya que no contamos con la opción de manipular variables internas, pero si se puede observar los fenómenos internos que imponen resultados no satisfactorios para el cumplimiento de procesos 100% efectivos.

Teniendo en cuenta el proceso cuantitativo para la recolección de datos de la compañía, el instrumento de recolección de datos seleccionado fue la encuesta, por la cual se busca explorar el área en cuestión, con el fin de analizar los procesos que actualmente se están realizando y verificar en donde se presenta el problema para no tener un resultado óptimo al finalizar la causa.

Existen diferentes métodos para identificar los factores comunicativos que están interfiriendo en el área de cuentas por pagar de la empresa en cuestión. En este caso, por medio de la metodología cuantitativa se puede recolectar datos a través de encuestas y posteriormente analizar los datos para un resultado más preciso.

El tipo de diseño no experimental transaccional permite recolectar datos sin hacer cambios en el grupo de estudio, lo que se quiere es poder analizar el comportamiento humano e implementar un carácter netamente observacional, no hay condiciones ni estímulos para exponer a la población en estudio, que en este caso son los empleados que integran el área de “cuentas por pagar” de la empresa CEMEX. Este tipo de diseño no experimental tiene como objetivo analizar cambios a través del tiempo y la evolución que se ha tenido dentro del grupo.

El alcance de la investigación dimensiona un resultado descriptivo cuyo objetivo es describir la naturaleza de un segmento demográfico, sin centrarse en las razones por las que se produce un determinado fenómeno

FASES Y ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA:

1. Fase conceptual
 - Delimitación del problema
 - Marco teórico
2. Fase de planeación y diseño
 - Selección diseño de investigación
 - Identificación población
 - Selección métodos e instrumentos
 - Revisión del plan
 - Realización del estudio
3. Fase empírica
 - Recolección de datos
 - Datos para el análisis
4. Fase analítica
 - Análisis de datos
 - Interpretación resultados

DEFINICIÓN DE VARIABLES

Serán medidas en aspectos numéricos, específicamente en *variables continuas* que nos permiten tomar valores numéricos de un intervalo

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
CONOCIMIENTO DEL PROCESO	Dominio que tiene el empleado sobre los procesos internos operacionales que maneja Cemex, lo cual puede influir en el correcto desarrollo de las actividades	en esta escala se incluyen ítems relacionados con conocimientos básicos de la empresa. Se califica en opción múltiple
COMUNICACIÓN CON CLIENTES Y PROVEEDORES	Proceso comunicativo que se establece para construir y mantener la relación comercial	Comunicación que se medirá con una escala de 1 a 5 evidenciando si los empleados efectivamente cumplen con este proceso comunicativo
MEDIOS DE RECEPCIÓN DE COMUNICACIÓN	Proceso por el cual se identifica la recepción de la información	Se medirá con respuesta cerrada de opciones actuales con la que se envía y recibe información.
COMUNICACIÓN CON COMPAÑEROS	Proceso comunicativo que se establece para construir la relación interna de trabajo	Se medirá con dos o tres preguntas con escala basado en porcentaje para medir eficiencia en comunicación.

TIPOS DE ACTIVIDAD DESARROLLADA	Iniciativas para mejorar los procesos dentro del área “cuentas por pagar” creando nuevas oportunidades de mejora	se refiere al tipo de actividad que el área realiza, y se medirá a través del grado de importancia con respecto al tipo de actividades
RESULTADOS OBTENIDOS	Resultados empresariales de los procesos que se realiza en el área	Resultados que obtuvo la empresa en último año y se calificará

POBLACIÓN Y MUESTRA: las 12 personas que conforman el área de “cuentas por pagar” y dos jefes de la misma.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INVESTIGACIÓN

Un instrumento de recolección es un recurso que nos permite acercarnos a los fenómenos y extraer información de ellos. Debido a que vamos a implementar investigación cuantitativa, vamos a usar los siguientes instrumentos

1. **ENCUESTAS:** es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que recopilamos datos mediante un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información. Se realizarán 12 encuestas, que son el número de personas que conforman el área de “cuentas por pagar” en la seccional Cemex Caribe

-Tipos de preguntas: preguntas de opción múltiple , fáciles de codificar, selección entre una lista de opciones.

2. **ENTREVISTAS:** es un procedimiento que nos permite obtener algún tipo de información específica mediante un proceso de participación y conversación entre dos o más personas. Realizaremos 2 entrevistas a los jefes que lideran el área.

-preparación de entrevista: se tendrá un guion con preguntas específicas

-realización de la entrevista: vía Skype nos reuniremos con dos jefes mujeres. Dicha entrevista será grabada para posterior análisis

RESULTADOS

12 respuestas



Se aceptan respuestas

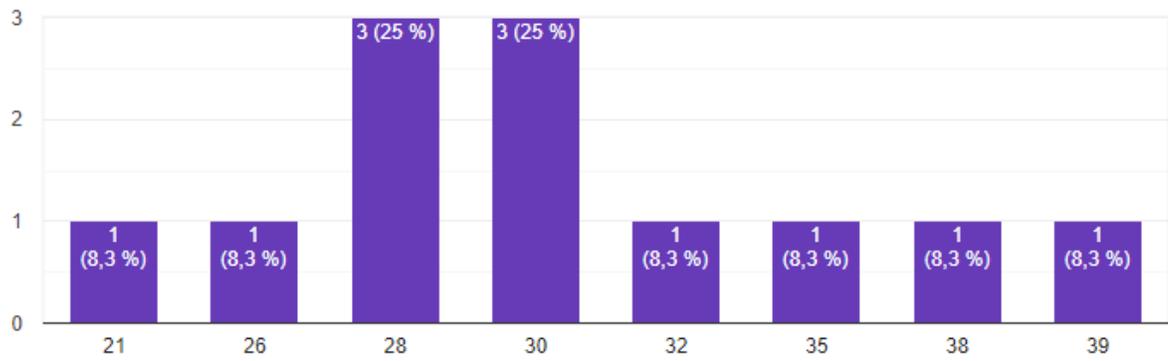
Resumen

Pregunta

Individual

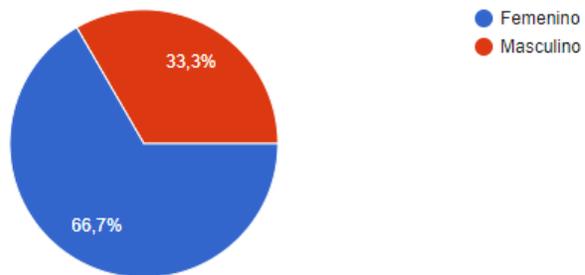
Edad

12 respuestas



Genero

12 respuestas



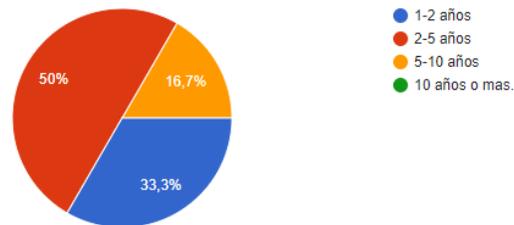
Cargo

12 respuestas



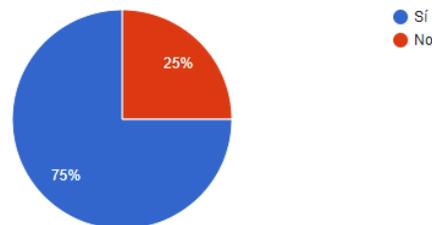
Tiempo en el cargo

12 respuestas



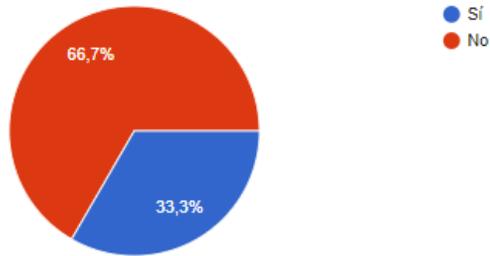
1. ¿Conoce usted los procesos de comunicación dentro del área cuentas por pagar?

12 respuestas



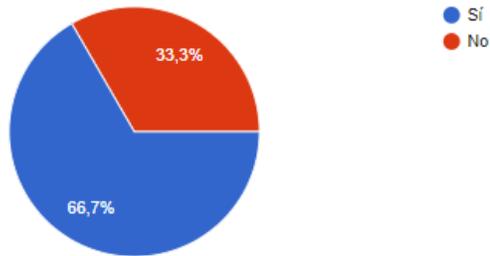
2. ¿Está conforme con el proceso comunicativo que se viene manejando dentro del área "cuentas por pagar"?

12 respuestas



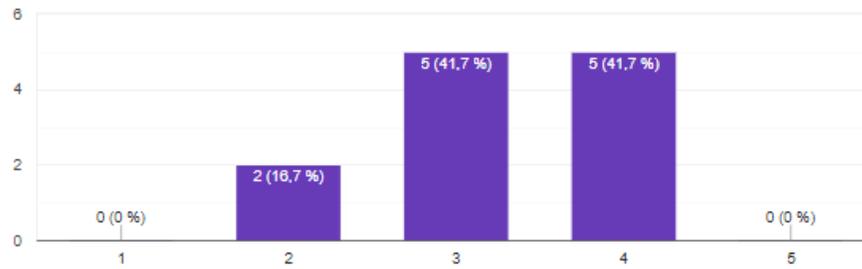
3. ¿Tiene comunicación directa con clientes externos?

12 respuestas



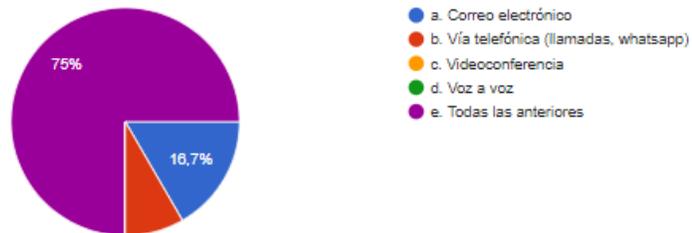
4. En una escala de 1 a 5, siendo 5 el mayor puntaje y 1 el menor. ¿Considera usted que es óptima la comunicación con clientes y proveedores?

12 respuestas



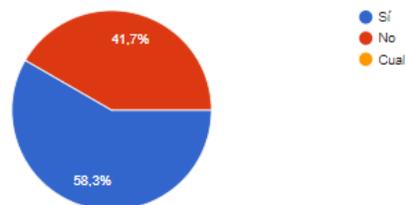
5. ¿Por cual de los siguientes medios de comunicación recibe y envía información?

12 respuestas



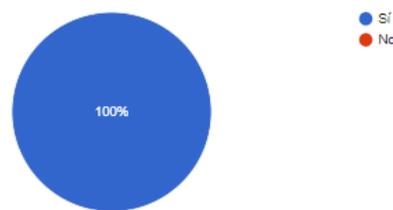
¿Dentro de los últimos seis meses, ha percibido un cambio o estrategia para mejorar la comunicación interna?

12 respuestas



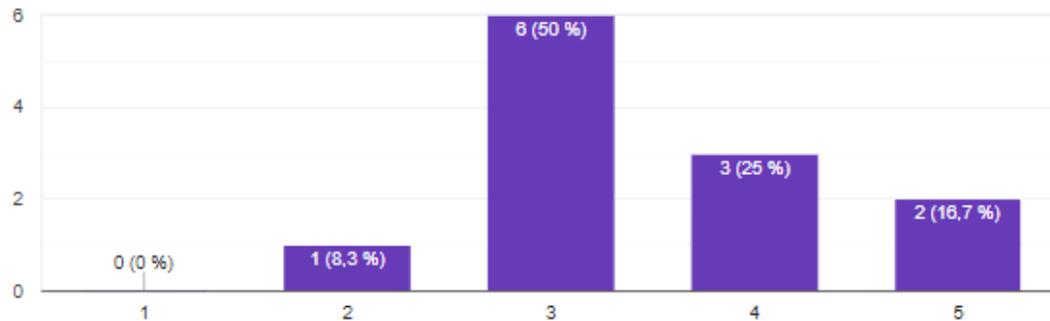
¿Cree usted que la comunicación que se maneja en el área influye en la efectividad de los procesos del área "cuentas por pagar"?

12 respuestas



En una escala de 1 a 5, siendo 5 el mayor puntaje y 1 el menor. ¿Considera que dentro de los últimos 3 meses los resultados del área han mejorado?

12 respuestas



ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con un total de 12 respuestas, realizamos un paneo general de las respuestas para posteriormente plantear la estrategia a desarrollar.

- El 66% del equipo corresponde a población femenina, según un artículo de investigación realizado por Beatriz Helena Álvarez, las mujeres expresan sus sentimientos externamente y los hombres internamente. Esto en el trabajo puede influir ya que la falta de entendimiento entre ambos géneros puede estar generando un choque comunicativo del cual no son conscientes
- En cuanto al cargo, 11 personas pusieron nombres distintos, esto es una falla enorme ya que no tienen claridad de que función están realizando. según una de las jefas el área se encuentra distribuida de la siguiente manera: AP ADVISORY, AP ANALYST, ACCOUNTING ADVISOR, y las demás 9 personas del equipo se denominan OPERATIONS ASSISTANT. Es claro que no conocen realmente cual es su función dentro del equipo
- El 50% lleva de 2 a 5 años en la empresa, y el 16% más de cinco años. Con esto podemos influir que no hay mucha rotación de personal dentro del área. Sin embargo, hay que recordar que ese 33% restante debe ser tenido en cuenta para mayor capacitaciones y descarga de información. usualmente en las empresas cuando hay personal con muchos años de experiencia se asume que los nuevos tienen que tener el mismo conocimiento, y es importante recordar que no es así

- En cuanto a las preguntas relacionadas con la comunicación, aunque el 75% dice conocer las políticas de comunicación, el 66% no se encuentra conforme con el proceso comunicativo que se lleva en el área. Es claro que más de la mitad del equipo tiene problemas con la forma en la cual se llevan dichos lineamientos, pero no han dado la observación para poder realizar algún cambio efectivo, pues el 100% está de acuerdo en que la comunicación influye en los procesos
- El 66% de los trabajadores del área tienen contacto directo con los clientes externos. Sin embargo, comunican que la comunicación con ellos no es excelente, se encuentra ubicada en un rango de 3 puntos sobre 5. Hay que tener mucho cuidado con esto ya que el cliente externo es el que importa y con el cual se debe tener la mejor comunicación y relación posible.
- En cuanto al medio de recepción de información el 75% respondió que por todos los medios reciben indicaciones (correo, llamadas, redes sociales, videoconferencia y voz a voz). Esto indica que no hay un manejo claro de los medios por los cuales se transmite la información, esto puede ser confuso y muy desorganizado al momento de realizar las labores

Como conclusión general, se puede decir que la población a pesar de afirmar que conocen los lineamientos comunicativos que se manejan, no cuentan con el suficiente conocimiento del área y de los procesos que realizan, iniciando por el nombre del cargo y las principales responsabilidades. Muestran un claro descontento con el proceso de comunicación ya que ha generado retrasos y falencias en el momento de realizar las labores y es importante resaltar que todos respondieron que era sumamente importante la comunicación entre ellos porque esto repercute en los clientes externos o proveedores.

ENTREVISTA

Teniendo en cuenta la investigación realizada se evidencia que los jefes del área saben y son conscientes de las fallas y errores de comunicación dentro de diferentes procesos internos a los cuales no le han puesto el mayor empeño para el desarrollo óptimo de dichos problemas, la poca metodología que han aplicado no ha tenido suficiente atención para generar, aunque sea pocos resultados.

Por motivos de seguridad no es posible evidenciar la entrevista realizada a dos de los jefes. Sin embargo, se realizó vía telefónica con ambas personas al tiempo obteniendo las siguientes respuestas:

1. Cuéntanos brevemente cómo es el proceso del área y cuántas personas se encuentran dentro de ella

El área se encuentra conformada por 12 personas, 3 de ellas somos los que guiamos cada proceso. una es AP ADVISORY DIRECTOR , AP ANALYST DIRECTOR, ACCOUNTING DIRECTOR y cada una tiene a cargo 3 personas que se encuentran bajo el cargo de OPERATIONS ASSISTANT y todos formamos el área cuentas por pagar. Es muy importante la comunicación entre nuestros equipos porque uno se encarga de recibir el otro de analizar y el otro de pagar, cualquier error puede incurrir en resultados fatales e incluso pérdidas para la compañía

2. Cuáles son los medios por los cuales se comunican y se dan las órdenes? Ej. correo electrónico

en realidad, no tenemos una sola plataforma, usamos lo más rápido y accesible, tenemos grupos en WhatsApp, o enviamos rápidamente un correo o por urgencia realizamos una llamada. El área funciona “corriendo” y se busca el medio más fácil para contactar al equipo y sacar todas las labores lo más rápido y eficiente posible

3. Como es la comunicación con los clientes y proveedores?

todo se realiza por llamadas, realmente es algo muy informal y hay ocasiones en los que tenemos problemas porque lo que no queda escrito es como decir “su palabra contra la nuestra” y allí es donde tenemos que buscar una solución y llegar a un mutuo acuerdo

4. Desde tu perspectiva como jefe, crees que la comunicación interna del área está fallando?

no diríamos que somos pésimos en el tema, aunque tenemos nuestros lineamientos si hace falta que exista más claridad en las cosas que hay que hacer, a veces de afán y por correr terminamos haciendo lo que no es y toca repetirlo, doble trabajo que se puede evitar si de pronto todos estuviéramos bajo el mismo concepto y sabiendo a quién acudir

5. Han implementado estrategias en los últimos seis meses de mejora? En caso de que si estás han funcionado?

si intentamos realizar una pequeña capacitación de la jerarquía del área para que supieran qué hacer en caso de necesitar con urgencia algo, pero realmente no hemos hecho muchos cambios al respecto

6. Cuáles crees que son los principales puntos a mejorar de la comunicación interna del área?

capacitación a todo el equipo de las funciones, manejar una sola vía de comunicación rápida y efectiva.

ESTRATEGIAS

Con base a los anteriores resultados, realizamos un plan de ejecución con resultados a seis meses y poder evaluar en dicha fecha si se ha evidenciado mejoras

1. Realizar un JOB DESCRIPTION: este formato será entregado a cada miembro el equipo con el nombre del cargo, nombre de su jefe directo y una descripción detallada de sus labores y responsabilidades aclarando que no debe realizar otra cosa que no se encuentre allí, esto con el fin de dar conocimiento de sus deberes y que no se realice doble trabajo y pérdida de tiempo
2. Implementar una herramienta de CRM: se va a implementar una herramienta virtual de CRM que permita insertar notas sencillas sobre cada cliente o cada proceso al cual todos los miembros tienen acceso y pueden ver en qué estado se encuentra e proceso y los pasos a seguir. Esto evitará el desorden y estarán menos en apuros
3. realizar reuniones mensuales con todo el equipo independiente de la continuidad que llevan, realizando retroalimentación, recibiendo sugerencias y buscando en conjunto soluciones para los posibles problemas
4. capacitaciones a todos los miembros del equipo descargando nueva información relevante, cambios, explicando jerarquización y actualizaciones
5. como las redes sociales son importante, se va a crear solamente un grupo en WhatsApp para mensajes importantes y urgentes, no más de uno para no generar incomodidad ni desinformación. Adicional, se tratará todo por correo electrónico con copia a los jefes directos

6. para los clientes y proveedores, se realizará un formato online en el cual inicialmente deben dejar sus datos, su correo de contacto y esta información será alimentada en el CRM para el conocimiento de todos. El cliente o proveedor deberá subir digitalmente los documentos que se soliciten para radicar la factura y devolución, cualquier anotación la podrá realizar en la parte final del formulario, de ahí en adelante la información intercambiada será por correo. Esto será mucho más formal y generará más orden

Lista de referencias

- Cardona, A. M. (Junio de 2013). *ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA REPUTACIÓN INTERNA EN DOS MEDIANAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN*. Obtenido de Universidad Pontificia Bolivariana:
<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/1118/TRABAJO%20DE%20GRADO%20COMUNICACIÓN%20Y%20REPUTACIÓN%20INTERNA.pdf?sequence=1>
<https://www.grandespymes.com.ar/2017/08/23/los-peligros-de-la-mala-comunicacion-interna>
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/plastiguayas.html>
- Drucker, P. (1999). *La gerencia de empresas*. Century.
- Equipo editorial buenos negocios. . (11 de Julio de 2018). *Buenos negocios*. Obtenido de <https://www.buenosnegocios.com/notas/comunicacion-interna/3-formas-comunicacion-interna-la-empresa-n342>
- González, R. M. (2010). *Marketing en el siglo XXI*. Centro de Estudios Financieros (CEF).
- Guede, J. R. (2017). *La comunicación organizacional desde la perspectiva del marketing interno*. Dykson.S.L. Internacional., C. (2016). *CEMEX.com*. Obtenido de <https://www.CEMEX.com/documents/20143/27360435/ReporteIntegrado2016.pdf/112336e4-abd5-d9fc-9325-09eff3539347>
- Latam, C. (2019 de junio de 2019). *CEMEX.com*. Obtenido de <http://www.CEMEXlatam.com/ES/Inversionistas/files/EstructuraCorporativa.pdf>
- Jiménez, J. G. (1998). *La comunicación interna*. Díaz de Santos.
- Sarmiento, J. R. (2017). *Filología, comunicación y otros estudios*. .

ANEXO 1

1. ENCUESTA

NOMBRE:

GÉNERO:

EDAD:

CARGO:

TIEMPO EN EL CARGO:

1. conoce usted los procesos de comunicación dentro del área cuentas por pagar?
2. Está conforme con el proceso comunicativo que se viene manejando dentro del área “cuentas por pagar” si no
3. tiene comunicación directa con clientes externos?
4. en una escala de 1 a 5, siendo 5 el mayor puntaje y 1 el menor. ¿Considera usted que es óptima la comunicación con clientes y proveedores?
5. por cuál de los siguientes medios de comunicación recibe y envía información?
 - a. correo electrónico
 - b. vía telefónica (llamadas, WhatsApp)
 - c. videoconferencia
 - d. voz a voz
 - e. todas las anteriores
6. dentro de los ultimo seis meses, ha percibido un cambio o estrategias para mejorar la comunicación interna? si no cual
7. cree usted que la comunicación que se maneja en el área influye en la efectividad de los procesos del área cuentas por pagar? si no
8. en una escala de 1 a 5, siendo 5 el mayor puntaje y 1 el menor. ¿Considera que dentro de los últimos 3 meses los resultados del área han mejorado?

ANEXO 2

2. ENTREVISTA

Buenas tardes Julieth, en primer lugar, te queremos agradecer por brindarnos un espacio para esta pequeña entrevista con el fin de poder ayudar al área al que lideras y así poder encontrar algunas estrategias que les puedan servir para la mejora de cuentas por pagar.

1. Cuéntanos brevemente cómo es el proceso del área y cuántas personas se encuentran dentro de ella
2. Cuáles son los medios por los cuales se comunican y se dan las órdenes? Ej. correo electrónico
3. Como es la comunicación con los clientes y proveedores?
4. ¿Desde tu perspectiva como jefe, crees que la comunicación interna del área está fallando?
5. Han implementado estrategias en los últimos seis meses de mejora? ¿En caso de que si estás han funcionado?
6. Cuáles crees que son los principales puntos a mejorar de la comunicación interna del área?