

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS CON ENFOQUE EN EL
DESARROLLO HUMANO SUSTENTABLE PARA LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA SANTA BÁRBARA. C.A

Presentado por:

ING. Alberto David Guerra Labastidas

Tutor:

MSC. Marilyn Briceño

TRUJILLO, 2025

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE EMPRESAS



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS CON ENFOQUE EN EL
DESARROLLO HUMANO SUSTENTABLE PARA LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA SANTA BÁRBARA. C.A

Trabajo de grado presentado como requisito para optar a título de
especialista en gerencia de empresas

Presentado por:

ING. Alberto David Guerra Labastidas

Tutor:

MSC. Marilyn Briceño

TRUJILLO, 2025

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL.....	3
INDICE DE TABLAS.....	6
INDICE DE FIGURAS.....	7
INDICE DE ANEXOS.....	8
VEREDICTO.....	9
RESUMEN.....	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCION.....	12
CAPITULO I.....	16
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	16
1.1 Contextualización del Problema.....	16
1.2 Formulación del Problema.....	22
1.2.1 Problema General.....	22
1.2.2 Problemas Específicos.....	22
1.3 Objetivos de la Investigación.....	23
1.3.1 Objetivo General.....	23
1.3.2 Objetivos Específicos.....	23
1.4 Justificación de la Investigación.....	23
1.4.1 Justificación teórica.....	24
1.4.2 Justificación metodológica.....	25
1.4.3 Justificación práctica.....	27
1.4.4 Justificación social.....	28
1.5 Alcance y limitaciones.....	29
1.5.1 Alcance.....	29
1.5.2 Limitaciones.....	30
1.6 Vinculación con el proyecto institucional de desarrollo humano sustentable.....	30
CAPITULO II.....	33
MARCO TEORICO.....	33

2.1	Antecedentes de la Investigación.....	33
2.2	Bases Teóricas.....	37
2.2.1	Procedimientos Administrativos.....	37
2.2.2	Manual de Procedimientos Administrativos.....	37
2.2.3	Fases de un Manual de Procedimientos Administrativos.....	38
2.2.4	Elaboración del Manual de Procedimientos Administrativos.....	39
2.2.5	Estructura del procedimiento.....	40
2.2.6	Documentación y soporte técnico.....	43
2.2.7	Estandarización Operativa.....	47
2.2.8	Diseño de Manuales con Enfoque Humano.....	50
2.2.9	Desarrollo Humano Sustentable (DHS).....	51
2.2.10	Necesidades Humanas Fundamentales.....	51
2.2.11	Pilar Social del DHS.....	53
2.2.12	Pilar Económico del DHS.....	57
2.2.13	Pilar Ambiental del DHS.....	62
2.3	Sistema de Variables.....	66
CAPITULO III.....		67
MARCO METODOLOGICO.....		67
3.1	Tipo y diseño de la investigación.....	67
3.1.1	Tipo de Investigación.....	67
3.1.2	Diseño de la Investigación.....	68
3.2	Población y muestra.....	70
3.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	70
3.4	Validez y confiabilidad.....	72
3.5	Procedimiento metodológico.....	73
3.6	Técnica de análisis de datos.....	74
CAPÍTULO IV.....		77
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....		77
4.1	Presentación y análisis de resultados.....	77
4.2	Discusión de los hallazgos.....	118
4.3	Vinculación con los objetivos institucionales.....	124

CAPITULO V.....	128
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	128
5.1 Conclusiones.....	128
5.2 Recomendaciones.....	129
5.3 Líneas futuras de investigación.....	131
CAPITULO VI LA PROPUESTA.....	133
6.1 Introducción.....	133
6.2 Fundamentación teórica y conceptual de la propuesta.....	134
6.3 Objetivos de la propuesta.....	136
6.3.1 Objetivo general.....	136
6.3.2 Objetivos específicos.....	136
6.4 Descripción de la propuesta.....	137
6.5 Factibilidad de la propuesta.....	174
6.6 Evaluación e implementación de la propuesta.....	177
6.7 Conclusión del capítulo.....	181
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	182
ANEXOS.....	184

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Operacionalización de la variable</i>	66
Tabla 2 <i>Resultado por indicador: Secuencia lógica de pasos</i>	78
Tabla 3 <i>Resultado por indicador: Asignación de responsabilidades</i>	81
Tabla 4 <i>Resultado por indicador: Definición de tiempos y recursos</i>	83
Tabla 5 <i>Resultado por indicador: Disponibilidad del manual</i>	85
Tabla 6 <i>Resultado por indicador: Diagramas de flujo y formatos</i>	87
Tabla 7 <i>Resultado por indicador: Actualización periódica</i>	89
Tabla 8 <i>Resultado por indicador: Uniformidad en la ejecución de tareas</i>	91
Tabla 9 <i>Resultado por indicador: Reducción de improvisación</i>	93
Tabla 10 <i>Resultado por indicador: Coherencia en los procesos</i>	95
Tabla 11 <i>Resultado por indicador: Equidad e igualdad</i>	97
Tabla 12 <i>Resultado por indicador: Participación</i>	99
Tabla 13 <i>Resultado por indicador: Bienestar integral</i>	101
Tabla 14 <i>Resultado por indicador: Cohesión social</i>	103
Tabla 15 <i>Resultado por indicador: Desarrollo de capacidades</i>	105
Tabla 16 <i>Resultado por indicador: Productividad organizacional</i>	107
Tabla 17 <i>Resultado por indicador: Innovación y mejora continua</i>	109
Tabla 18 <i>Resultado por indicador: Respaldo institucional</i>	111
Tabla 19 <i>Resultado por indicador: Sostenibilidad</i>	113
Tabla 20 <i>Resultado por indicador: Gestión de recursos</i>	115
Tabla 21 <i>Resultado por indicador: Prevención y control</i>	117
Tabla 22 <i>Implementación de la propuesta</i>	179

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Modelo diagrama de flujo</i>	46
Figura 2 <i>Resultado por indicador: Secuencia lógica de pasos</i>	78
Figura 3 <i>Resultado por indicador: Asignación de responsabilidades</i>	81
Figura 4 <i>Resultado por indicador: Definición de tiempos y recursos</i>	83
Figura 5 <i>Resultado por indicador: Disponibilidad del manual</i>	85
Figura 6 <i>Resultado por indicador: Diagramas de flujo y formatos</i>	87
Figura 7 <i>Resultado por indicador: Actualización periódica</i>	89
Figura 8 <i>Resultado por indicador: Uniformidad en la ejecución de tareas</i>	91
Figura 9 <i>Resultado por indicador: Reducción de improvisación</i>	93
Figura 10 <i>Resultado por indicador: Coherencia en los procesos</i>	95
Figura 11 <i>Resultado por indicador: Equidad e igualdad</i>	97
Figura 12 <i>Resultado por indicador: Participación</i>	99
Figura 13 <i>Resultado por indicador: Bienestar integral</i>	101
Figura 14 <i>Resultado por indicador: Cohesión social</i>	103
Figura 15 <i>Resultado por indicador: Desarrollo de capacidades</i>	105
Figura 16 <i>Resultado por indicador: Productividad organizacional</i>	107
Figura 17 <i>Resultado por indicador: Innovación y mejora continua</i>	109
Figura 18 <i>Resultado por indicador: Respaldo institucional</i>	111
Figura 19 <i>Resultado por indicador: Sostenibilidad</i>	113
Figura 20 <i>Resultado por indicador: Gestión de recursos</i>	115
Figura 21 <i>Resultado por indicador: Prevención y control</i>	117

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 <i>Instrumento</i>	185
Anexo 2 <i>Validación del instrumento</i>	188
Anexo 3 <i>Cálculo de confiabilidad</i>	198
Anexo 4 <i>Carta de aprobación del tutor</i>	199

VEREDICTO




VICERRECTORADO ACADEMICO DECANATO DE INVESTIGACION Y POSTGRADO

VEREDICTO

Nosotros, Profa. Beatriz Segura, Profa. Marilyn Briceño, Profa. Liliana Rivera Artigas, designados como miembros del Jurado examinador del Trabajo Especial de Grado: **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS CON ENFOQUE EN EL DESARROLLO HUMANO SUSTENTABLE PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA SANTA BÁRBARA C.A”**, presentado por el ciudadano: Ingeniero **GUERRA LABASTIDAS ALBERTO DAVID**, titular de la Cedula de Identidad No. V-20.707.412, nos hemos reunido para revisar dicho Trabajo y después de la presentación e interrogatorio correspondiente, lo consideramos aprobado con la calificación de **VEINTE (20)** puntos, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle de Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Empresas.

En fe de lo cual firmamos en Carvajal, estado Trujillo a los veintisiete (27) días del mes de noviembre de dos mil veinticinco (2025).


Prof. Beatriz Segura
C.I. No. V-9.540.305
JURADO PRINCIPAL


Profa. Marilyn Briceño
C.I. No. V-13.205.436
TUTORA


Profa. Liliana Rivera
C.I. No. V-13.048.877
PRESIDENTE DEL JURADO



Prof. Marilyn Briceño
C.I. No. V-13.205.436
DECANA



Profa. Walewska Lopez
C.I. No. V-10.104.896
VICERRECTORA ACADÉMICA

RESUMEN

La presente investigación titulada “Manual de Procedimientos Administrativos con Enfoque en el Desarrollo Humano Sustentable para la Empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A.” tuvo como objetivo proponer un manual administrativo que optimice la gestión interna, mejore la eficiencia operativa y fortalezca el bienestar del talento humano bajo los principios del Desarrollo Humano Sustentable (DHS). La empresa, ubicada en Valera, estado Trujillo, carece de procedimientos formalizados, lo que genera duplicidad de funciones y deficiencias organizativas. El estudio es de tipo proyectivo y nivel descriptivo, con un diseño de campo, transversal y enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por veinte trabajadores administrativos. Se aplicó un cuestionario de 40 ítems dicotómicos (sí/no), analizado estadísticamente con el software SPSS. Los resultados evidenciaron debilidades en la estandarización y documentación de los procesos, así como escasa integración de los principios de sustentabilidad. Sin embargo, se observó disposición del personal para adoptar nuevas prácticas administrativas centradas en la participación y el bienestar. A partir de los hallazgos se diseñó una propuesta de manual estructurada por áreas, que incorpora políticas, flujogramas y lineamientos basados en los pilares social, económico y ambiental del DHS. Esta herramienta permitirá mejorar la organización interna, reducir la improvisación y promover una cultura empresarial sustentable.

Palabras clave: Procedimientos administrativos, Desarrollo humano sustentable, Gestión organizacional.

ABSTRACT

This research, entitled “Administrative Procedures Manual with a Focus on Sustainable Human Development for the Company Comercializadora Santa Bárbara, C.A.”, aimed to propose an administrative manual to optimize internal management, improve operational efficiency, and strengthen human well-being under the principles of Sustainable Human Development (SHD).

The company, located in Valera, Trujillo State, lacks formalized procedures, causing duplication of functions and organizational deficiencies. The study is projective and descriptive, with a field, cross-sectional, and quantitative design. The population consisted of twenty administrative employees. A 40-item dichotomous questionnaire (yes/no) was applied and statistically analyzed using SPSS software. Results showed weaknesses in process standardization and documentation, as well as limited integration of sustainability principles. However, employees showed willingness to adopt new administrative practices focused on participation and well-being. Based on the findings, a manual proposal structured by departments was developed, including policies, flowcharts, and guidelines based on the social, economic, and environmental pillars of SHD. This tool will enhance internal organization, reduce improvisation, and foster a sustainable corporate culture.

Keywords: Administrative procedures, Sustainable human development, Organizational management.

INTRODUCCION

En la actualidad, las organizaciones del ramo comercializador se enfrentan a un entorno dinámico donde el nivel competitivo es cada vez más elevado, marcado por la incertidumbre global debido a las novedades tecnológicas, la transformación digital, el enfoque en la experiencia y la variedad de marcas que surgen en los mercados constantemente; estas condiciones requieren una adaptación continua a nuevas estrategias de marketing pero para llevar a cabo los procesos de la comercialización, las entidades deben contar con ciertos recursos como instalaciones, flota de vehículos, materia prima, tecnología y, fundamentalmente un personal altamente calificado que debe poseer herramientas gerenciales que garanticen el control de la gestión interna y les permitan alcanzar los objetivos empresariales, enfrentando los desafíos del entorno con eficiencia y proactividad.

Se ha vuelto prioridad en los últimos tiempos, debido a cambios sociopolíticos y financieros que el personal empresarial aprenda a desarrollarse en un entorno que incentive la ejecución de procedimientos orientados al alcance de una vida sana, implicando potenciar el aprovechamiento de recursos físicos, naturales y económicos, pero sobre todo simbólicos, tales como el conocimiento, el saber y los valores que conllevan al desarrollo de competencias ecológicas sustentables, que permitirán a los trabajadores afrontar diversas situaciones que se presenten en el desarrollo de las operaciones comerciales actuales.

De este modo, se reafirma una nueva visión de la gestión empresarial, que no solo se enfoca en la eficiencia operativa, sino también en el bienestar humano y la responsabilidad con el entorno. Ahora bien, una de las herramientas necesarias para garantizar dicho control y que debería poseer en particular la administración de toda empresa es la documentación de los

procedimientos en manuales de consulta abierta ya que estos documentos proporcionan solidez a los procesos especificando cómo se llevarán a cabo las actividades y cómo se manejarán los recursos en los diferentes departamentos, garantizando así el cumplimiento del ciclo productivo.

La existencia de un manual facilita la estandarización de tareas, evita la improvisación y mejora la comunicación entre los miembros de la organización, además, permite establecer normas claras de actuación que fortalecen la coherencia y alineación entre los distintos niveles jerárquicos; por este motivo, la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A., en busca de un mejoramiento de sus labores administrativas y la inclusión de un modelo centrado en la sustentabilidad, es tomada como referencia para ejecutar el diseño de este recurso y de esta manera controlar la gestión interna de los procesos administrativos llevados a cabo en la sucursal, centrandose en el desarrollo humano de sus empleados.

A través de la ejecución de este manual se podrán definir los procedimientos que deberá desarrollar cada empleado, así como las políticas empresariales que orienten la operación, lo que promueve coherencia en la toma de decisiones y transparencia en la gestión; además, al incorporar los principios del Desarrollo Humano Sustentable, se impulsa una administración que prioriza no solo la eficiencia, sino también el bienestar del talento humano y la equidad organizacional, de modo que el manual se convierte en una herramienta clave para fortalecer capacidades, fomentar la participación y avanzar hacia una cultura institucional sustentable.

La empresa Comercializadora Santa Bárbara es una compañía venezolana que se dedica a la distribución y comercialización de reconocidas marcas de alimentos de consumo masivo. Actualmente, cuenta con representaciones exclusivas como distribuidor de reconocidas cadenas comerciales como lo son PepsiCo Venezuela, operando desde hace 17 años como franquiciado. También comercializa productos de marcas como Parmalat, Alfonzo Rivaz, Arcor, Doña Tita,

KEL, ST Moritz, Diablitos Underwood, Colombina, entre otras marcas de gran auge. Bajo este esquema de operación, proporciona bienes y servicios a más de dos mil quinientos (2500) clientes desplegados en varias zonas del estado Trujillo. Asimismo, en la actualidad, cuenta con más de sesenta y cinco (65) empleados directos que conforman los diferentes departamentos de la organización.

Con la propuesta de este manual se pretende lograr un mayor control sobre la gestión interna mediante la estandarización de los procedimientos y la definición de políticas empresariales claras, lo cual permitirá optimizar el desempeño administrativo, generar ventajas competitivas y fortalecer la eficiencia organizacional; además, al promover un modelo de gestión centrado en las personas, se integran los principios de sostenibilidad y responsabilidad social, impulsando así una cultura corporativa comprometida con el bienestar colectivo, el entorno y la calidad del servicio, lo que convierte al manual en un recurso estratégico que no solo ordena la operatividad, sino que también proyecta el compromiso ético de la empresa hacia su comunidad y su entorno. Así pues, dicho trabajo investigaciones esta estructura en seis (6) capítulos.

El Capítulo I, abarcara la matriz del problema, el objetivo general y los específicos a cumplir para el desarrollo del trabajo, la justificación de este, los alcances y limitaciones para la ejecución del manual reflejando en el mismo capítulo como se vincula con el proyecto institucional de desarrollo humano sustentable promovido por la universidad. En el Capítulo II, se plasmará los antecedentes que revelaran anteriores trabajos que servirán de ayuda y soporte para el desarrollo del propio, así como se sustentara con las referencias teóricas de diferentes autores, y el mapa de variable; por otro lado, el Capítulo III, se expondrá el marco metodológico, en el cual se encontrará el tipo metodología, el diseño de investigación, la población y la muestra, los instrumentos y las fases que se utilizaran en el desarrollo del trabajo de grado.

Luego se desarrollará el Capítulo IV, analizando todos los resultados obtenidos a través de los instrumentos utilizados, generando con esto las necesidades requeridas en los diferentes departamentos de la empresa. En el Capítulo V, se expondrá las conclusiones y recomendaciones de la investigación, para finalmente continuar con el Capítulo VI, que sería el diseño del manual de procedimientos administrativos enfocado en el desarrollo humano sustentable para la empresa Comercializadora Santa Bárbara C.A.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Contextualización del Problema

Las organizaciones son estructuras formadas por un grupo de personas que actúan de manera coordinada y deliberada, manteniéndose operativas durante un periodo prolongado con el propósito de lograr objetivos o metas compartidas. De acuerdo con esto, las empresas productoras, comerciales y de servicios son administradas para cumplir objetivos trazados. Por esto, es que existe la administración que permita coordinar una serie de pasos para lograr las metas organizacionales.

La administración se entiende como una serie de procesos fundamentales como la planificación, organización, dirección, coordinación y control que, cuando se aplican de manera adecuada, contribuyen directamente a mejorar la eficiencia y efectividad del funcionamiento organizacional. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sea micro, medianas o macroempresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias de consumo masivo. Por todo lo esbozado anteriormente, la gerencia empresarial, conlleva al logro de los objetivos, la misión empresarial que en conjunto significan la eficiencia y la eficacia de la empresa

Desde hace tiempo ya, la gerencia empresarial ha experimentado cambios con respecto al desarrollo de las organizaciones, al promover una gestión estandarizada con procedimientos y funciones bien definidas en cada uno de los procesos administrativos, con el fin de garantizar una asignación adecuada de los recursos, mayor asertividad en la toma de decisiones y especialmente una provisión oportuna de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de clientes exigentes y cada día más informados. Prieto (1997) define el procedimiento como una serie de pasos

claramente definidos, que permiten trabajar correctamente disminuyendo la probabilidad de error, omisión o de accidente. También lo define como el modo de ejecutar determinadas operaciones que suelen realizarse de la misma manera.

Por otro lado, los procedimientos administrativos de una organización definen la experiencia y las capacidades de su talento humano, su documentación garantiza parte de lo que compone un sistema de gestión y de control interno; por lo que deben plasmarse en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta constante, permitiendo a los empleados de los diferentes departamentos contar con una herramienta que establezca procedimientos de ejecución y políticas que garanticen su desarrollo.

Por lo tanto, toda organización o institución que desee ser competitiva debe mantener documentadas todas sus actividades y procedimientos para poder obtener las mejoras que se requieran, obteniendo así un resultado de mayor calidad y eficiencia en cuanto a un producto o servicio prestado. Es fundamental que las organizaciones dispongan de instrumentos accesibles y detallados que orienten a los trabajadores en la ejecución eficiente de sus tareas, ya que, es de suma importancia que se trabaje en forma ordenada y metódica, siguiendo lineamientos y patrones que estandaricen y regulen el trabajo.

También, cabe destacar, que el uso de recursos técnicos representa una herramienta importante que pueda agilizar el desarrollo de las actividades y optimizar el desarrollo de los procesos, por lo que, si se logra implementar el uso de nuevas herramientas didácticas, se podrá minimizar el tiempo de duración del proceso. Los manuales de procedimientos representan una herramienta clave en la gestión administrativa, ya que facilitan la estandarización de las actividades dentro de cualquier organización.

Según, Rivera (2022) el manual de procedimientos es un documento técnico administrativo que recoge, de forma organizada y detallada, los procesos básicos y específicos de una organización, describiendo quién es responsable, cuándo y cómo debe realizarse cada actividad, así como los recursos y registros involucrados, también enfatiza que el manual de procedimientos es una herramienta estratégica para la estandarización y continuidad operativa, facilitando la capacitación, promoviendo la transparencia y control, y fomentando la mejora continua dentro de la organización. Además, destaca la importancia de que incluya elementos complementarios como diagramas de flujo y formatos para su adecuada aplicación.

La incorporación de manuales de procedimientos dentro de las organizaciones no solo contribuye a la eficiencia operativa, sino que también representa una herramienta clave para fortalecer el desarrollo humano sustentable, al garantizar condiciones laborales claras, participación organizacional, acceso al conocimiento y procesos transparentes que promueven la equidad y la mejora continua. (Castillo y Pérez, 2021) En este sentido, la relación entre los procesos administrativos y el desarrollo humano sustentable (DHS) se convierte en un eje fundamental de la gestión moderna.

Tal como señalan Chiavenato (2017), la administración eficiente no solo persigue resultados organizacionales, sino que debe orientarse al desarrollo integral del talento humano, generando ambientes de trabajo que estimulen la participación, el aprendizaje continuo y el bienestar. De este modo, los procedimientos administrativos estandarizados cuando se estructuran bajo principios de equidad, inclusión y transparencia se alinean naturalmente con los objetivos del DHS, permitiendo su implementación como una política transversal dentro de la cultura organizacional.

Es por ello, que el diseño de un manual con procedimientos estandarizados con un enfoque en el desarrollo humano sustentable se presenta como uno de los aspectos a considerar en el sector comercializador de productos de consumo masivo, ya que representa una estrategia gerencial que garantiza la definición de los procedimientos que componen cada uno de los procesos que son llevados a cabo en los diferentes departamentos que componen la entidad. En tal sentido y como respuesta a la agresiva competencia que existe entre las marcas en el mercado, las empresas comercializadoras se ven cada vez más interesadas en maneras de lograr una atención estandarizada y directa con sus clientes, que les permitirá diferenciarse y obtener ventajas competitivas respecto a sus adversarios.

En el contexto organizacional global contemporáneo, el desarrollo humano sustentable (DHS) ha adquirido una relevancia estratégica como un enfoque integral que trasciende los límites tradicionales de la gestión administrativa. Este paradigma promueve una visión holística que no solo busca optimizar los resultados económicos, sino también asegurar la dignificación del capital humano, la equidad social y la sustentabilidad ambiental como pilares fundamentales del desempeño organizacional.

En un mundo cada vez más interconectado y exigente, donde las empresas enfrentan desafíos transnacionales en materia de responsabilidad social, bienestar laboral y compromiso ecológico, el DHS se posiciona como una guía ética y operativa para organizaciones responsables. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2022), este enfoque impulsa condiciones laborales justas, igualdad de oportunidades, participación y fortalecimiento de capacidades, elementos esenciales para aquellas organizaciones que aspiran a competir y prosperar en un entorno internacional dinámico y sustentable.

A nivel latinoamericano, estudios como el de Gómez y Patiño (2020), realizados en empresas colombianas y mexicanas, destacan que la inclusión del desarrollo humano sustentable en los procesos administrativos mejora la eficiencia institucional, fomenta la motivación laboral y fortalece el compromiso ético y social de la organización. Este enfoque ha demostrado ser clave para enfrentar los retos actuales del sector empresarial en la región, como la desigualdad laboral, la rotación de personal y la baja productividad.

América Latina, caracterizada por economías en desarrollo y contextos sociales diversos, enfrenta importantes brechas estructurales en materia de equidad, acceso a oportunidades y calidad del empleo. En este escenario, el desarrollo humano sustentable se consolida como una herramienta transformadora capaz de incidir directamente en la cultura organizacional, facilitando modelos de gestión más inclusivos, resilientes y sostenibles. Además, promueve una transición hacia prácticas empresariales que integran el bienestar del trabajador con el logro de metas estratégicas, lo que resulta especialmente relevante en economías emergentes que buscan mayor competitividad sin sacrificar los derechos humanos ni el respeto por el entorno.

En el contexto venezolano, la situación es aún más compleja. La inestabilidad económica, la falta de inversión en capacitación y la informalidad operativa han impactado negativamente la estructura organizacional de muchas pequeñas y medianas empresas. Según un informe de Cámara Venezolana de Comercio e Industria (CAVECOL, 2023), más del sesenta por ciento (60%) de las empresas venezolanas no cuentan con manuales de procedimientos actualizados ni con herramientas de gestión que documenten sus operaciones, lo que limita la transparencia, la eficiencia y la sostenibilidad de sus procesos. Esta carencia impide establecer mecanismos claros de evaluación, coordinación y control, esenciales para alinear la gestión administrativa con un enfoque de desarrollo humano sustentable.

En ese sentido, los manuales de procedimientos administrativos representan una herramienta clave para normalizar y estandarizar las funciones de cada área dentro de una empresa, garantizando no solo eficiencia operativa sino también coherencia con los principios del DHS. Rivera (2022) señala que el manual de procedimientos no solo recoge la sistematización de las actividades administrativas, sino que también se convierte en una herramienta estratégica para fortalecer la transparencia, la equidad interna y la mejora continua del talento humano. De esta forma, los manuales se constituyen en un instrumento vital para impulsar una cultura organizacional más justa, participativa y orientada al bienestar.

Por su parte, PepsiCo una corporación multinacional con una estructura organizativa compleja que opera a través de un sistema de franquicias y alianzas estratégicas, establece lineamientos corporativos que exigen la implementación de parámetros claros, medibles y adaptables a las realidades operativas locales. Esta directriz busca asegurar la estandarización de los procesos, el cumplimiento riguroso de los estándares de calidad y la alineación de las operaciones con los objetivos estratégicos globales (PepsiCo, 2023).

La empresa objeto de estudio integra la red comercial internacional de PepsiCo, funcionando conforme a sus directrices organizacionales. Por ello, se vuelve esencial disponer de mecanismos de gestión que permitan alinear de manera efectiva las políticas de la corporación con las actividades administrativas que se desarrollan internamente. Esta articulación favorece una mayor coherencia en la ejecución de los procesos y fortalece la eficiencia operativa dentro de la organización.

La empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A., ubicada en el estado Trujillo, Venezuela, se dedica a la distribución y comercialización de productos de consumo masivo, desempeñando un papel relevante dentro del sector comercial de la región. En una evaluación

preliminar realizada mediante entrevistas directas con la gerencia general, se identificó que la organización carece de una estructura formal de procedimientos administrativos que le permita controlar, organizar y estandarizar sus actividades internas.

Esta carencia se manifiesta en procesos desarticulados, duplicidad de funciones, retrasos en la ejecución de tareas, desorganización operativa y una disminución en la motivación del recurso humano, lo que afecta negativamente el desempeño organizacional. Ante esta realidad, se plantea la necesidad de diseñar un manual de procedimientos administrativos con enfoque en desarrollo humano sustentable, concebido como una herramienta clave para mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la cultura organizacional y alinear las funciones del personal con los objetivos estratégicos de la empresa.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

Inicialmente, se planteó la siguiente interrogante: ¿Cómo debe ser un manual de procedimientos administrativos, con enfoque en el desarrollo humano sustentable para la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A.?

1.2.2 Problemas Específicos

Surgen una serie más de interrogantes, que permitirán llevar a cabo la propuesta del diseño de un manual de procedimientos administrativos enfocado en el desarrollo humano sustentable:

1. ¿Cómo son los procedimientos administrativos actuales de la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A.?
2. ¿Cuáles son los pilares del desarrollo humano sustentable en los procedimientos administrativos de la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A.?

3. ¿Cómo aplicar los hallazgos en la elaboración de una propuesta de los procedimientos administrativos detallados por áreas de la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A.?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer un manual de procedimientos administrativos con enfoque en el desarrollo humano sustentable para la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A.

1.3.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar los procedimientos administrativos actuales de la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A. para identificar oportunidades de mejora y puntos de integración del desarrollo humano sustentable.

Identificar los pilares del desarrollo humano sustentable en los procedimientos administrativos de la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A.

Integrar los hallazgos en la elaboración de la propuesta de los procedimientos administrativos por áreas de la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A. incorporando el enfoque del desarrollo humano sustentable.

1.4 Justificación de la Investigación

La presente investigación se justifica por la necesidad de mejorar el control de gestión interna en la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A., mediante el diseño de un manual de procedimientos administrativos con enfoque en desarrollo humano sustentable. Esta herramienta permitirá optimizar los procesos operativos, estandarizar funciones y fortalecer el bienestar del talento humano, alineándose con los principios institucionales y las exigencias del entorno actual. Por lo tanto, este estudio se justifica desde cuatro dimensiones fundamentales:

1.4.1 Justificación teórica

La presente investigación se justifica teóricamente al integrar dos enfoques fundamentales en la gestión organizacional: los procedimientos administrativos clásicos y el desarrollo humano sustentable (DHS). Este vínculo conceptual permite enriquecer la base teórica sobre la cual se fundamenta el objetivo general, que busca proponer un manual que, además de optimizar procesos, promueva el bienestar integral dentro de la empresa. De esta forma, se conecta la eficiencia técnica con la responsabilidad social empresarial, proporcionando un enfoque holístico y actualizado a la administración contemporánea.

Autores como Fayol (1916) Koontz y Weihrich (2012) han subrayado la importancia de estandarizar procesos a través de principios como la planificación, la organización y el control, lo cual da lugar a manuales operativos que incrementan la eficiencia organizacional. Estos principios permiten establecer una estructura formal de trabajo que guía las actividades internas y reduce la improvisación. Asimismo, el diseño de procedimientos bien definidos contribuye a la toma de decisiones coherente y a una mayor productividad dentro de las organizaciones.

Por su parte, Chiavenato (2017) destaca el rol del talento humano como eje transformador de las organizaciones, señalando que la administración moderna debe estar centrada en el bienestar y la motivación de las personas. Esto implica reconocer a los empleados como sujetos activos del cambio organizacional, cuya satisfacción laboral repercute directamente en el éxito de la empresa. La combinación entre eficiencia operativa y atención al desarrollo personal genera organizaciones más sostenibles, resilientes y con un mayor compromiso colectivo.

Desde la perspectiva del desarrollo humano sustentable, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2022) promueve una visión del desarrollo basada en la equidad, la sostenibilidad y el respeto a las capacidades humanas. Esta visión se complementa

con los postulados del modelo de desarrollo a escala humana propuesto por Max-Neef, Elizalde (1993) y Hopenhayn (1993), el cual establece que toda estructura social debe orientarse hacia la satisfacción de nueve necesidades humanas fundamentales: subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad.

Por tanto, este estudio enriquece la teoría administrativa al proponer un instrumento práctico, el manual de procedimientos sustentado en una base conceptual sólida que articula la eficiencia operativa con principios de equidad, sostenibilidad y bienestar humano. Si bien existen investigaciones previas que abordan de manera independiente tanto los procedimientos administrativos como el desarrollo humano sustentable, la particularidad de esta propuesta radica en la integración sistemática de ambos enfoques. De esta manera, se plantea un manual innovador que no solo responde a necesidades organizacionales, sino que también incorpora valores humanos fundamentales en la gestión interna de la empresa.

1.4.2 Justificación metodológica

Metodológicamente, esta investigación se estructura bajo un nivel descriptivo proyectivo, alineado con la necesidad de estudiar la realidad operativa actual de la empresa y luego generar una propuesta aplicable y funcional. Esta estrategia metodológica ofrece una doble fortaleza, por un lado, permite diagnosticar de forma objetiva las debilidades administrativas actuales; y por otro, facilita el diseño de una solución técnica un manual de procedimientos administrativos con enfoque en desarrollo humano sustentable que responda de manera contextualizada a las necesidades detectadas.

Este diseño es el más idóneo para lograr el objetivo general del estudio, ya que parte de una comprensión integral de la situación interna de la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A., obtenida a través de herramientas diagnósticas como entrevistas y revisión documental. A

partir de ese análisis, se estructura una propuesta que no solo busca mejorar la eficiencia operativa, sino también incorporar principios de equidad, participación y bienestar del recurso humano. La naturaleza descriptiva permite identificar con precisión los factores críticos del entorno organizacional, mientras que el carácter propositivo otorga un valor agregado al estudio al generar una herramienta práctica y coherente con los lineamientos del desarrollo humano sustentable. En conjunto, este enfoque asegura una adecuada articulación entre teoría y práctica, elevando la pertinencia y aplicabilidad de los resultados en el contexto específico de la empresa.

La propuesta metodológica incluye la aplicación de instrumentos de recolección de datos para conocer el funcionamiento actual de los departamentos administrativos. Asimismo, contempla la identificación de los elementos del desarrollo humano sustentable (DHS) presentes o ausentes en esos procesos. A partir de esta información, se procederá a la elaboración de flujogramas, matrices de responsabilidades y políticas internas, las cuales permitirán estructurar de forma clara y funcional el desempeño organizacional. De este modo, se garantiza una caracterización detallada de los procedimientos actuales que sirva de base para una intervención efectiva.

Este enfoque metodológico garantiza que la solución propuesta no sea genérica, sino que esté específicamente diseñada para responder a las particularidades operativas, estructurales y humanas de la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A. Al mismo tiempo, su diseño flexible permite que la propuesta pueda ser adaptada y replicada por otras organizaciones con contextos similares. El carácter aplicado del estudio no solo atiende una necesidad concreta dentro de la empresa, sino que también genera aportes significativos al campo de los estudios organizacionales, promoviendo la mejora continua en entornos reales, así como para futuras investigaciones académicas en relación con este campo de estudio.

1.4.3 Justificación práctica

Desde el punto de vista práctico, la investigación responde a una necesidad urgente dentro de la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A., como lo es la ausencia de procedimientos administrativos documentados, estandarizados y orientados al bienestar organizacional. Esta situación genera desorganización, duplicidad de funciones, retrasos y una baja percepción del valor del trabajo por parte del personal. La identificación de las debilidades internas permitirá orientar acciones correctivas que fortalezcan la estructura administrativa de la empresa.

A partir de ello, se busca integrar procedimientos claros y detallados con un enfoque de desarrollo humano sustentable, lo cual facilitará la creación de un manual adaptado a la realidad organizacional. Esta herramienta garantizará que los procesos administrativos no solo respondan a las exigencias del mercado, sino también a las necesidades humanas internas. De esta manera, la empresa podrá consolidar un sistema operativo coherente, alineado con sus objetivos estratégicos y su cultura organizacional.

Entre los beneficios concretos esperados se encuentran una mayor claridad en las funciones y responsabilidades por departamento, así como la reducción de errores y conflictos operativos. Además, se prevé una mejora en el uso del tiempo y los recursos disponibles, un incremento en el sentido de pertenencia del personal y una optimización en la atención y el servicio ofrecido a los clientes. Estos resultados contribuirán a fortalecer la eficiencia operativa y el clima laboral dentro de la empresa.

Este aporte práctico convierte al manual propuesto en una herramienta estratégica clave para que la empresa eleve su competitividad, organice sus procesos internos y proyecte una cultura organizacional sólida, eficiente y centrada en el bienestar humano; La estandarización de

procedimientos permitirá también una mejor adaptación a futuros cambios del entorno empresarial, facilitando la continuidad y sostenibilidad del negocio. La elaboración de este manual no solo responde a una problemática administrativa, sino que también representa un compromiso con el desarrollo integral del recurso humano, generando condiciones para que la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A. se consolide como un referente en su sector. Así, se contribuye al fortalecimiento de su estructura interna y a la mejora continua de su desempeño.

Por último, la implementación del manual facilitará el monitoreo y control de los procesos, permitiendo identificar oportunamente áreas de mejora y adaptaciones necesarias requeridas por la empresa. De este modo, la organización podrá mantenerse competitiva, innovadora y alineada con los principios de sustentabilidad y responsabilidad social que demanda el mercado actual.

1.4.4 Justificación social

La dimensión social de este estudio se vincula directamente con el propósito de promover el bienestar integral dentro de la organización, en consonancia con el enfoque del desarrollo humano sustentable. La propuesta de un manual de procedimientos que incorpore esta perspectiva busca no solo optimizar la operatividad interna, sino también influir positivamente en el entorno laboral, brindando a los trabajadores mayor claridad en sus funciones, estabilidad organizacional, posibilidades de participación y un renovado sentido de propósito.

Los beneficiarios directos de esta propuesta serían los empleados de los distintos departamentos administrativos, quienes dispondrían de una herramienta orientadora que defina con precisión sus funciones, condiciones de trabajo, responsabilidades y mecanismos operativos. Esta estructura contribuiría a la consolidación de un clima organizacional más justo, participativo

y armónico, en el que cada miembro del equipo pueda desarrollar sus capacidades en un ambiente propicio.

Además, podrían generarse beneficios indirectos para clientes, proveedores y la comunidad externa, ya que una organización con procesos más claros y personal motivado estaría en mejores condiciones de ofrecer un servicio eficiente, mantener relaciones sostenibles y proyectar una imagen sólida y responsable. En palabras de Castillo y Pérez (2021, p. 74), “la implementación de modelos administrativos con enfoque en desarrollo humano sustentable fortalece la cohesión social dentro de las organizaciones, mejora el clima organizacional y contribuye con el desarrollo de comunidades más justas y productivas”. En ese sentido, esta propuesta representa no solo una alternativa de mejora organizacional, sino también un aporte al desarrollo social desde la práctica empresarial.

1.5 Alcance y limitaciones

1.5.1 Alcance

Esta investigación se realizará en la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A., ubicada en Valera, estado Trujillo, Venezuela, durante un período de cinco meses a partir de junio de 2025; el estudio se centrará en los departamentos administrativos de la empresa, donde se aplicarán los instrumentos de recolección de datos y se desarrollará el análisis correspondiente y el alcance principal consiste en el diseño de un manual de procedimientos administrativos con enfoque en (DHS), como una herramienta para mejorar la eficiencia operativa y fortalecer el bienestar laboral.

Los beneficiarios directos serán los empleados administrativos, y de forma indirecta los clientes y aliados de la empresa, este estudio aborda aspectos clave relacionados con la organización de los procesos administrativos, la incorporación de enfoques de desarrollo humano sustentable y la necesidad de una estructura funcional que responda a las exigencias internas y

del entorno. La propuesta busca servir como base para la estandarización de procesos, la optimización del uso de recursos y la mejora continua en la toma de decisiones. Además, apunta a fortalecer la cultura organizacional mediante prácticas más sostenibles, participativas y coherentes con los valores institucionales. Se espera que esta herramienta contribuya a una gestión más eficiente, alineada con principios de equidad, responsabilidad y mejora del clima laboral.

1.5.2 Limitaciones

Entre las principales limitaciones se encuentra la disponibilidad del personal para participar activamente en el proceso de recolección de datos, debido a sus obligaciones laborales. El estudio también no contempla la ejecución o prueba directa del manual propuesto, ya que su alcance es únicamente el diseño. Esto significa que los beneficios esperados deberán validarse en una etapa posterior, una vez la empresa decida implementarlo. Otra limitación es la restricción de recursos técnicos y financieros, que condiciona el uso de herramientas más avanzadas o software especializado. Finalmente, el estudio se enfoca únicamente en los procesos administrativos, sin intervenir en otras áreas como ventas, logística o finanzas externas, y no aborda cambios estructurales en condiciones laborales.

1.6 Vinculación con el proyecto institucional de desarrollo humano sustentable

El presente trabajo de investigación se encuentra alineado con los principios del Proyecto Institucional de Desarrollo Humano Sustentable de la Universidad Valle del Momboy (UVM), al promover un modelo de gestión organizacional sustentado en los valores de ética, responsabilidad, equidad y participación. Estos principios son pilares fundamentales en la formación profesional que ofrece la UVM, y su integración en el ámbito empresarial permite consolidar la relación entre universidad y entorno productivo.

La investigación tiene como propósito proponer un manual de procedimientos administrativos con enfoque en el desarrollo humano sustentable, que permita optimizar los procesos internos de la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A., al tiempo que se promueva el bienestar integral del talento humano que la conforma. Este enfoque no solo responde a las exigencias operativas del mercado actual, sino que también impulsa una cultura laboral basada en la justicia social, la inclusión y el respeto a la dignidad humana.

Esta propuesta se relaciona directamente con la misión institucional de la Universidad Valle del Momboy, que declara promover con ética y calidad procesos de relevancia que propicien el Desarrollo Humano Sostenible, mediante la formación integral de personas altamente participativas, competentes y emprendedoras; la investigación con pertinencia social y la interacción con el entorno. En concordancia con dicha misión, la propuesta considera que el bienestar del trabajador constituye un factor estratégico clave para el éxito organizacional, al asumir que toda estructura administrativa debe orientarse hacia el fortalecimiento del capital humano.

Por tanto, el manual propuesto incorpora estrategias de gestión que favorecen la participación, la mejora continua y el crecimiento personal dentro de la organización, en sintonía con los objetivos de la educación superior con pertinencia social. Asimismo, este estudio se enmarca en la visión institucional de la UVM, que plantea una comunidad universitaria al servicio del desarrollo humano sustentable. Desde esta perspectiva, el trabajo no solo representa una contribución académica, sino también una propuesta de impacto práctico para el sector empresarial local, que puede ser replicada por otras organizaciones de características similares. De este modo, se consolida la vinculación universidad empresa, contribuyendo al desarrollo

regional con un enfoque integral que articula la eficiencia operativa con la sostenibilidad social y humana.

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

En primer lugar, Salcedo y Álvarez (2023) llevaron a cabo la investigación titulada "*Diseño de un modelo de manual de procedimientos administrativos con enfoque en sostenibilidad organizacional*". El estudio fue de enfoque mixto y tuvo como muestra a veinte (20) gerentes de operaciones de empresas distribuidoras en Colombia. Para la recolección de datos, se emplearon técnicas de análisis documental y encuestas estructuradas, siendo estas últimas aplicadas como instrumento cuantitativo complementadas con entrevistas semiestructuradas para la fase cualitativa; los autores analizaron la documentación interna de estas empresas con el fin de identificar patrones de gestión administrativa y prácticas sostenibles relevantes.

Los hallazgos indican que la integración de principios de sostenibilidad en los manuales de procedimientos no solo fortalece la identidad institucional, sino que también mejora la coherencia entre los objetivos corporativos y las acciones del personal. Este antecedente refuerza el carácter innovador de la propuesta del presente estudio, al considerar que el manual diseñado debe ser más que un instrumento técnico: una guía que refleje la cultura organizacional sostenible que la empresa desea proyectar. Así, se integra lo operativo con lo axiológico, consolidando un modelo de gestión integral.

Seguidamente, Silva y Márquez (2023) desarrollaron la investigación titulada "*El papel del capital humano en la sostenibilidad empresarial: una visión desde las empresas familiares venezolanas*". El estudio fue cualitativo con enfoque etnográfico, y se realizó en empresas

familiares venezolanas para explorar el papel del capital humano en la sostenibilidad empresarial. A través de observaciones, entrevistas a gerentes y empleados, se identificó que el bienestar emocional, el reconocimiento y la posibilidad de participación son determinantes para la sostenibilidad organizacional.

Este antecedente complementa el enfoque del presente estudio al establecer que los manuales administrativos deben considerar no solo la descripción técnica de funciones, sino también el impacto que estas tienen en la motivación y desarrollo personal de los empleados reafirmando la premisa de que el desarrollo sustentable empieza por valorar al ser humano como pilar del éxito empresarial. Así, se justifica la inclusión del enfoque de desarrollo humano sustentable en la estructura del manual propuesto para Comercializadora Santa Bárbara, C.A.

A continuación, Rojas y Meneses (2022) presentaron la investigación titulada "*El impacto del desarrollo humano sustentable en el entorno laboral de empresas privadas en Venezuela tras la pandemia del COVID-19*". A través de una metodología cualitativa fenomenológica, basada en entrevistas a profundidad con treinta (30) trabajadores de distintos niveles, los autores concluyeron que una gestión organizacional fundamentada en los principios del DHS incrementa el sentido de pertenencia, reduce la rotación de personal y mejora la percepción de justicia interna.

Esta investigación es fundamental para el enfoque del presente trabajo, ya que fortalece la dimensión humana de la propuesta, reafirmando que los manuales de procedimientos no deben limitarse a regular tareas, sino también a incorporar valores y principios que promuevan la equidad, la participación y el bienestar del trabajador. Así, se establece un vínculo entre la eficiencia operativa y la gestión ética del talento humano, lo cual es coherente con el objetivo de

proponer un manual que contribuya al desarrollo integral de los empleados de Comercializadora Santa Bárbara, C.A.

En este sentido, Herrera y Villalobos (2021) propusieron en su estudio titulado "*Diseño de un manual de procedimientos como instrumento para mejorar el control interno en empresas distribuidoras*", el diseño de un manual de procedimientos con ese propósito. Su investigación se enfocó en empresas con estructuras operativas similares a Comercializadora Santa Bárbara, C.A. Para el levantamiento de información, emplearon una metodología cuantitativa apoyada en la aplicación de encuestas estructuradas como instrumento principal, dirigidas a una muestra de treinta y cinco (35) personas entre gerentes y supervisores de áreas administrativas donde los resultados revelaron que la implementación del manual redujo conflictos interdepartamentales, estandarizó rutinas de trabajo y facilitó auditorías internas.

Este antecedente es especialmente relevante porque demuestra que los beneficios del manual no se limitan al plano documental, sino que inciden directamente en la operatividad diaria. Además, la experiencia presentada sirve como referente metodológico y práctico para la presente investigación, ya que confirma la aplicabilidad de la propuesta en contextos similares al de la empresa objeto de estudio.

Asimismo, González y Ramírez (2021) realizaron el estudio titulado "*Estandarización de los procedimientos administrativos en PYMES venezolanas y su impacto en la eficiencia organizacional*". La investigación fue de tipo descriptiva con un diseño no experimental, empleando como población a cinco empresas comerciales del estado Lara. Se aplicó un muestreo intencional, seleccionando a un total de quince (15) gerentes administrativos, a quienes se les aplicaron entrevistas semiestructuradas como instrumento principal, complementadas con técnicas de observación directa para la recolección de datos y los resultados revelaron que

aquellas empresas que implementaron manuales de procedimientos redujeron el tiempo de respuesta de las tareas operativas en un veinticinco por ciento (25%), mejoraron la comunicación interna y lograron mayor claridad en las funciones asignadas a cada departamento.

Este antecedente se relaciona directamente con el presente estudio, ya que reafirma la importancia de contar con un instrumento documentado que regule las operaciones internas, lo cual es precisamente una de las problemáticas que se identificó en Comercializadora Santa Bárbara, C.A. Además, valida el enfoque técnico y estructural de la propuesta que aquí se desarrolla, orientada a fortalecer el desempeño administrativo a través de la estandarización de funciones y la claridad organizacional.

Finalmente, Camacho y Ortega (2020) desarrollaron el estudio titulado *"Relación entre estandarización de procesos y productividad en empresas comerciales del occidente venezolano"*. La investigación fue de tipo correlacional y se aplicó a un total de veinticinco (25) jefes departamentales pertenecientes a diversas empresas comerciales ubicadas en el occidente del país. Para la recolección de datos se utilizaron encuestas estructuradas, complementadas con la revisión de indicadores de desempeño organizacional; el análisis se centró en identificar la relación entre la existencia de procedimientos formalmente documentados y los niveles de eficiencia interna y los resultados evidenciaron una alta correlación entre la implementación de manuales y la reducción de errores operativos, además de mejoras significativas en la coordinación interdepartamental.

Este trabajo resulta especialmente pertinente al presente estudio, ya que demuestra cómo la falta de procedimientos estandarizados puede afectar negativamente el desempeño general de las organizaciones. La experiencia relatada en este antecedente se replica en Comercializadora Santa Bárbara, C.A., donde la ausencia de documentación ha provocado retrasos,

desorganización y pérdida de control interno. En este sentido, este estudio justifica el enfoque diagnóstico de la investigación y respalda la necesidad urgente de una intervención organizacional orientada a la sistematización de procesos administrativos.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Procedimientos Administrativos

Los procedimientos administrativos son secuencias organizadas de pasos que permiten ejecutar las actividades internas de forma sistemática y controlada. Fayol (1916) señaló que la eficiencia en la administración solo puede lograrse cuando las funciones están claramente definidas y se ejecutan conforme a principios organizativos sólidos. Koontz y Weihrich (2012) complementan esta visión, señalando que los procedimientos son esenciales para asegurar uniformidad en la toma de decisiones.

Según Rivera (2022), estos procedimientos deben ser formalizados en manuales que permitan su consulta y actualización, reduciendo la improvisación y facilitando el cumplimiento de objetivos. En contraste, Chiavenato (2017) advierte que, si bien la estandarización facilita el control, también puede limitar la creatividad y la adaptabilidad organizacional si no se revisa periódicamente. En este sentido, el caso de Comercializadora Santa Bárbara exige no solo la creación de un manual que organice y agilice sus procesos internos, sino también una herramienta dinámica, flexible y centrada en las personas, capaz de adaptarse a los cambios del entorno sin sacrificar eficiencia ni motivación del equipo de trabajo.

2.2.2 Manual de Procedimientos Administrativos

Un manual de procedimientos administrativos es una herramienta técnica que permite registrar, estandarizar y comunicar los procesos internos de una organización. Según Rivera (2022), su función principal es detallar cómo deben realizarse las actividades, quién es el responsable, qué recursos se emplean y en qué secuencia, incluyendo elementos como

flujogramas y formatos. Este tipo de documento aporta coherencia a la operación, facilita la capacitación del personal, y actúa como instrumento de control interno. Para Chiavenato (2017), los manuales son fundamentales para el diseño organizacional, ya que definen responsabilidades y reducen la ambigüedad.

Sin embargo, Robbins y Coulter (2018) señalan que una excesiva dependencia en manuales puede generar rigidez operativa y resistencia al cambio, especialmente en entornos dinámicos donde la flexibilidad y la innovación son claves. En la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A., su ausencia ha generado desorganización, lo cual justifica su diseño como una estrategia de mejora operativa y cultural.

2.2.3 Fases de un Manual de Procedimientos Administrativos

El proceso de elaboración de un manual de procedimientos administrativos se compone de una serie de fases que permiten garantizar su coherencia, pertinencia y utilidad para la organización. Estas fases comprenden desde el diagnóstico de la situación actual hasta la evaluación y actualización del manual, asegurando que el contenido refleje la operatividad real de la institución. Rivera (2022) señala que un manual de procedimientos efectivo debe partir de un análisis organizacional que identifique las funciones, actividades y responsabilidades existentes, lo cual facilita la posterior estructuración de los procedimientos con claridad y lógica.

La primera fase es el diagnóstico organizacional, donde se identifican las actividades clave de cada departamento, sus responsables, y posibles fallas o solapamientos en las tareas. Luego, se pasa a la recolección de información, que incluye observaciones directas, entrevistas al personal y revisión documental para captar la forma en que realmente se ejecutan los procesos. Posteriormente, se realiza la redacción técnica de los procedimientos, utilizando un lenguaje claro, preciso y estandarizado que permita comprender y aplicar los pasos sin ambigüedades.

Tras redactar el contenido, se lleva a cabo una fase de validación, en la que los involucrados revisan y corrigen los procedimientos antes de su aprobación definitiva por la alta gerencia. Una vez aprobado, se implementa mediante capacitaciones y difusión, asegurando que el personal comprenda su uso. Finalmente, se establece un sistema de seguimiento y actualización periódica, que garantice la vigencia del manual frente a los cambios operacionales. Según Fayol (1916), la actualización constante de los métodos administrativos es imprescindible para evitar el estancamiento funcional en la organización. En este sentido, Bateman y Snell (2013) afirman que los procesos administrativos deben diseñarse como sistemas abiertos y flexibles, capaces de adaptarse a nuevas condiciones, promover la mejora continua y fortalecer la capacidad de respuesta organizacional.

Estas fases no solo permiten estructurar el contenido del manual de forma metódica, sino que también promueven la participación del talento humano, lo cual se alinea con los principios del desarrollo humano sustentable (DHS), al fomentar una gestión participativa, equitativa y centrada en las personas.

2.2.4 Elaboración del Manual de Procedimientos Administrativos

La elaboración de un manual de procedimientos administrativos implica una estructuración técnica que debe reflejar con claridad los procesos internos de una organización. Su contenido debe ser accesible, práctico y detallado, permitiendo su uso tanto por parte del personal administrativo como de los responsables de la toma de decisiones. Rivera (2022) plantea que un manual bien diseñado debe contener elementos básicos como una introducción, los objetivos del documento, políticas organizacionales, procedimientos por área, responsables, diagramas de flujo y formatos anexos.

La estructura mínima del manual debe contemplar: portada, índice, introducción, objetivo, ámbito de aplicación, políticas internas, descripción de procedimientos, responsables, entradas, salidas, recursos requeridos, tiempo estimado, flujogramas y un glosario de términos. Cada procedimiento debe estar redactado en lenguaje claro, con pasos secuenciales y responsables claramente identificados. Esta claridad es fundamental para evitar ambigüedades y asegurar una ejecución eficiente.

En términos de aplicación práctica, el manual se convierte en una herramienta de consulta permanente para los trabajadores, facilitando su adaptación a nuevas tareas, promoviendo la autoevaluación y guiando las acciones cotidianas. Su implementación requiere una estrategia de capacitación que garantice su apropiación por parte del personal. Una vez instaurado, el manual debe mantenerse actualizado, integrando mecanismos de monitoreo y revisión continua.

Desde la perspectiva del desarrollo humano sustentable, el manual se transforma en un recurso que articula la eficiencia organizacional con el respeto a la dignidad del trabajador. Permite definir procesos claros, fomentar la participación, garantizar condiciones laborales justas y generar espacios de crecimiento dentro de la organización. Tal como afirma el PNUD (2022), los entornos laborales basados en transparencia, equidad y acceso al conocimiento fortalecen el desempeño institucional y el bienestar colectivo.

2.2.5 Estructura del procedimiento

La estructura del procedimiento en un manual administrativo es el componente que define la organización lógica, funcional y temporal de las actividades que deben realizarse dentro de una entidad. En primer lugar, Chiavenato (2017) sostiene que una secuencia lógica de pasos permite guiar a los trabajadores mediante un orden racional que facilita la ejecución eficiente de las tareas, reduciendo errores y optimizando el tiempo de respuesta. Además, señala que esta

estructura clara contribuye a la formación del personal y a la estandarización del conocimiento dentro de la organización.

Por otro lado, Koontz y Weihrich (2012) destacan la importancia de asignar responsabilidades específicas dentro de los procedimientos, lo cual delimita funciones, evita la duplicación de esfuerzos y promueve la responsabilidad individual en el cumplimiento de tareas. Esta práctica mejora la supervisión, el rendimiento colectivo y fortalece el liderazgo operativo.

Asimismo, González y Carrillo (2020) enfatizan que la definición previa de tiempos y recursos en los procedimientos administrativos favorece la planificación estratégica, reduce la improvisación y permite utilizar los insumos de manera más racional. La asignación temporal y material bien calculada fortalece la capacidad de respuesta organizacional y asegura que los procesos fluyan sin interrupciones innecesarias.

En conjunto, estos tres enfoques permiten comprender que una estructura de procedimiento bien diseñada no solo facilita la ejecución secuencial de tareas, sino que también establece con claridad quién debe realizarlas, en qué tiempo y con qué recursos. Para la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A., esta base teórica representa un pilar esencial, ya que permitirá desarrollar un manual de procedimientos que promueva la eficiencia, la organización interna y la coherencia operativa. La evaluación de esta dimensión se puede orientar mediante indicadores específicos: la secuencia lógica de pasos, que garantiza un orden racional y comprensible; la asignación de responsabilidades, que delimita funciones y fortalece la rendición de cuentas; y la definición de tiempos y recursos, que asegura una planificación estratégica efectiva y un uso racional de los insumos.

2.2.5.1 Secuencia lógica de pasos. Según Chiavenato (2017), los procedimientos deben establecer una secuencia lógica que guíe al trabajador paso a paso en el cumplimiento de sus

tareas, favoreciendo la organización del tiempo y evitando errores. Koontz y Weihrich (2012) plantean que una correcta secuencia permite estandarizar procesos, disminuir ambigüedades y facilitar la supervisión. Para González y Carrillo (2020), una secuencia bien definida en los procedimientos reduce la confusión y mejora la eficiencia operativa en organizaciones con múltiples departamentos.

Este concepto aporta a la investigación facilitar la construcción de un manual que permita una ejecución ordenada de las tareas en Comercializadora Santa Bárbara, C.A. Al definir pasos claros, se garantiza que los empleados sigan un mismo patrón, lo que genera uniformidad, disminuye los errores operativos y mejora el tiempo de respuesta en cada área de trabajo.

2.2.5.2 Asignación de responsabilidades. Koontz y Weihrich (2012) afirman que la asignación de responsabilidades permite establecer límites funcionales y fortalece el cumplimiento de tareas individuales. Chiavenato (2017) indica que delimitar funciones garantiza la rendición de cuentas y promueve el compromiso del personal. Drucker (2016) sostiene que al asignar responsabilidades específicas se fomenta la autonomía y se fortalece el liderazgo operativo dentro de la organización.

Este indicador resulta esencial para el trabajo ya que permite construir procedimientos que especifiquen quién hace qué, cómo y cuándo. En el contexto de Comercializadora Santa Bárbara, C.A., ayudará a evitar duplicidad de funciones, a mejorar la productividad y a fortalecer el sentido de pertenencia de cada empleado al tener claro su rol dentro del proceso.

2.2.5.3 Definición de tiempos y recursos. Chiavenato (2017) destaca que establecer tiempos y recursos en los procedimientos permite una mejor planificación de actividades y un uso racional de insumos. Para Robbins y Coulter (2018), esta definición es clave para prevenir retrasos e identificar cuellos de botella en la operación. González y Carrillo (2020) afirman que

cuando los tiempos están claramente establecidos, se mejora la capacidad de respuesta y se reduce la incertidumbre organizativa.

Incluir este otro indicador en el manual de procedimientos es crucial para que Comercializadora Santa Bárbara, C.A. logre ejecutar sus actividades dentro de los plazos establecidos y con los recursos necesarios. Esto permitirá alcanzar mayor eficiencia operativa, optimizar el uso del presupuesto y reducir la improvisación en la gestión diaria.

2.2.6 Documentación y soporte técnico

La documentación y el soporte técnico constituyen elementos esenciales en la construcción de un manual de procedimientos administrativos, ya que garantizan la accesibilidad, comprensión y permanencia de los procesos establecidos. Para comenzar, Robbins y Coulter (2018) señalan que la disponibilidad del manual permite que los trabajadores consulten de forma clara y directa las instrucciones sobre sus funciones, lo que disminuye la dependencia de la supervisión constante y refuerza la autonomía laboral. Además, este recurso actúa como herramienta de formación para el nuevo personal, contribuyendo a la estandarización operativa.

Por otra parte, Chiavenato (2017) argumenta que el uso de diagramas de flujo y formatos normalizados facilita la interpretación de los procesos, especialmente en estructuras organizacionales complejas. Estas representaciones visuales permiten identificar las etapas de cada procedimiento y cómo se relacionan entre sí, lo cual mejora la eficiencia en la ejecución y fomenta una comunicación más clara entre departamentos; a su vez, Torres y Linares (2021) destacan la importancia de las actualizaciones periódicas en la documentación, puesto que los cambios tecnológicos, normativos o internos exigen una revisión constante de los procedimientos. De este modo, se garantiza que el manual refleje la realidad operativa de la empresa y se convierta en una herramienta dinámica de mejora continua.

En definitiva, esta dimensión del manual no solo proporciona un respaldo tangible a las actividades administrativas, sino que también asegura su comprensión, correcta ejecución y vigencia. Para la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A., incorporar una base documental sólida y actualizada permitirá estandarizar criterios de trabajo, agilizar los procesos de formación y aumentar la eficiencia global. La evaluación de esta dimensión se puede orientar mediante indicadores específicos: la disponibilidad del manual, que garantiza que los trabajadores puedan consultar instrucciones claras y precisas; el uso de diagramas de flujo y formatos, que facilita la comprensión visual y la relación entre etapas de los procesos; y la actualización periódica, que asegura que la documentación refleje cambios tecnológicos, normativos o internos.

2.2.6.1 Disponibilidad del manual. Robbins y Coulter (2018) aseguran que disponer de manuales facilita la uniformidad en la ejecución de tareas y garantiza que todos los empleados accedan a la misma información. Chiavenato (2017) argumenta que el manual actúa como guía estructurada para el desarrollo del trabajo y facilita la inducción del nuevo personal. Torres y Linares (2021) destacan que la accesibilidad al manual promueve una cultura organizacional basada en normas claras y compartidas.

Este indicador aporta significativamente al estudio, ya que garantiza que los procedimientos documentados estén siempre disponibles para el personal, permitiendo que los trabajadores realicen sus tareas de manera consistente y confiable para Comercializadora Santa Bárbara, C.A., la disponibilidad del manual contribuye a mantener la continuidad operativa frente a rotaciones de personal, ausencias imprevistas o situaciones de emergencia, evitando interrupciones en los procesos y reduciendo la dependencia del conocimiento individual. Además, fortalece la memoria organizacional, facilita la capacitación de nuevos empleados y refuerza la

cultura de cumplimiento y responsabilidad, asegurando que los estándares de calidad y eficiencia se mantengan.

2.2.6.2 Diagramas de flujo y formatos. Chiavenato (2017) plantea que los diagramas de flujo son representaciones gráficas que muestran de manera secuencial las etapas de un proceso, facilitando la comprensión rápida y clara de cada actividad. Estos diagramas permiten identificar redundancias, posibles cuellos de botella y relaciones entre tareas, lo que contribuye a optimizar la eficiencia operativa. Por su parte, Harrington (2017) sostiene que los formatos estandarizados constituyen herramientas fundamentales para garantizar la uniformidad en la documentación de procedimientos, reduciendo la ambigüedad y minimizando errores en la recopilación y registro de información. Además, Torres y Linares (2021) señalan que tanto los diagramas como los formatos fortalecen la capacitación del personal, sirviendo como guías didácticas que facilitan el aprendizaje y la internalización de las normas operativas.

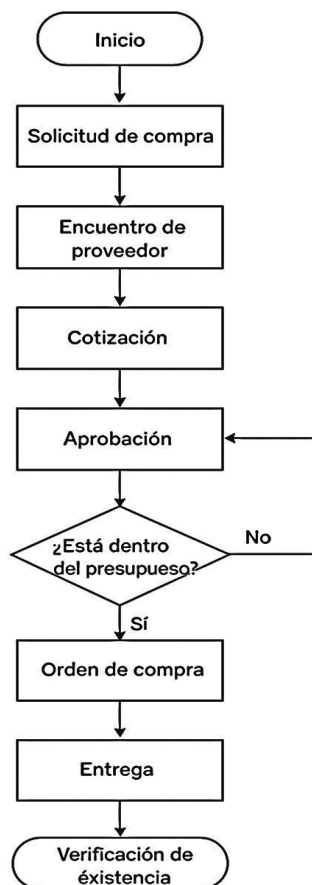
Desde el enfoque práctico, estos recursos resultan esenciales para Comercializadora Santa Bárbara, C.A., ya que permiten que los empleados comprendan de manera visual y ordenada qué acciones deben realizar, cómo y en qué secuencia. Esta claridad en la comunicación interna fortalece la eficiencia organizacional, reduce la posibilidad de errores y contribuye al desarrollo de competencias en el personal. En este sentido, la implementación de diagramas de flujo y formatos no solo mejora la gestión de los procedimientos administrativos, sino que también se convierte en una herramienta estratégica para la sostenibilidad del desempeño operativo y la formación continua del equipo.

El uso de diagramas de flujo y formatos no solo se limita únicamente a la representación visual; también actúa como un mecanismo de control, evaluación y capacitación dentro de la empresa. Al visualizar los procesos de manera clara, los empleados pueden identificar

rápidamente responsabilidades, tiempos de ejecución y puntos críticos, lo que permite una intervención oportuna para corregir desviaciones. Además, la estandarización mediante formatos asegura que la información se registre de manera uniforme, lo que facilita auditorías internas y externas, optimiza la transferencia de conocimiento y fortalece la cultura organizacional. Por lo tanto, la integración de estos recursos en los procedimientos administrativos contribuye de manera directa al desarrollo humano sustentable, al promover eficiencia, transparencia y aprendizaje continuo en la fuerza laboral.

Figura 1

Modelo diagrama de flujo



Fuente: Elaboración propia.

2.2.6.3 Actualización periódica. Torres y Linares (2021) sostienen que la revisión periódica de los procedimientos garantiza su adecuación a las necesidades actuales de la empresa, asegurando que las operaciones se realicen de manera eficiente y conforme a los objetivos estratégicos. Por su parte, Robbins y Coulter (2018) advierten que los procesos desactualizados no solo generan errores administrativos, sino que también disminuyen la eficacia organizacional, afectando la productividad y la calidad de los resultados. De manera complementaria, González y Carrillo (2020) destacan que la actualización de los manuales permite incorporar mejoras derivadas de la práctica cotidiana y adaptarse oportunamente a cambios legales, tecnológicos o estructurales, fortaleciendo así la competitividad de la organización.

En este sentido, mantener actualizado el manual de procedimientos no solo asegura el cumplimiento normativo y la eficiencia operativa, sino que también tiene un efecto directo en la motivación y desempeño del personal, al proporcionarles lineamientos claros y confiables para la ejecución de sus tareas. Para Comercializadora Santa Bárbara, C.A., esto implica que los trabajadores puedan desempeñarse con mayor seguridad y menos errores, evitando retrabajos y conflictos internos. Además, la actualización continua permite a la organización responder de manera ágil a cambios del entorno, tales como nuevas regulaciones legales o innovaciones tecnológicas, garantizando que sus procesos internos se mantengan alineados con los estándares de calidad y sostenibilidad.

2.2.7 Estandarización Operativa

La estandarización operativa implica establecer normas fijas para la ejecución de tareas repetitivas, con el fin de garantizar coherencia y calidad en los resultados. Chiavenato (2017) destaca que estandarizar es reducir la variabilidad, controlar los resultados y asegurar el cumplimiento de objetivos organizacionales. En el contexto de empresas distribuidoras, como

señala Herrera y Villalobos (2021), esto permite una mayor trazabilidad de las operaciones y facilita la supervisión.

En consecuencia, la estandarización operativa no solo asegura la coherencia y calidad en la ejecución de tareas, sino que también facilita la supervisión y mejora el clima laboral al brindar claridad sobre las expectativas. Para la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A., esta práctica permite establecer indicadores específicos que guían su implementación: definición de procedimientos claros, que asegura que cada actividad se realice de manera uniforme; normalización de formatos y registros, que facilita el control y la trazabilidad de las operaciones; y cumplimiento de estándares de calidad, que garantiza que los resultados se mantengan consistentes y alineados con los objetivos organizacionales. Al aplicar estos criterios, se fortalece la eficiencia operativa y se promueve una cultura de responsabilidad y excelencia dentro de la empresa.

2.2.7.1 Uniformidad en la ejecución de tareas. Drucker (2016) explica que la uniformidad operativa asegura que las actividades se realicen con el mismo estándar de calidad. Harrington (2017) agrega que la ejecución uniforme reduce variaciones en los resultados y mejora la supervisión. Muñoz y Rivas (2020) señalan que esta uniformidad es clave para mantener la consistencia en la entrega de productos y servicios. Chiavenato (2017) resalta que la improvisación disminuye cuando el personal conoce los procedimientos y actúa bajo normas establecidas.

Incluir este indicador en el manual permitirá que Comercializadora Santa Bárbara, C.A. garantice la igualdad de criterios en la ejecución de tareas. Esto facilitará la supervisión, el control de calidad y la medición de desempeño, impactando positivamente en la satisfacción del cliente y en la productividad interna así, se minimizan los riesgos operativos y se mejora la

capacidad de respuesta frente a contingencias, generando mayor confianza y estabilidad institucional.

2.2.7.2 Reducción de improvisación. La reducción de la improvisación es un elemento esencial para mejorar la eficiencia y la calidad en la gestión organizacional. Robbins y Coulter (2018) destacan que la formalización de procedimientos claros y estandarizados permite disminuir la incertidumbre y evitar la toma de decisiones espontáneas que pueden ocasionar errores o inconsistencias operativas. Por su parte, Mintzberg (1994) sostiene que la planificación y estructuración de tareas contribuyen a minimizar las respuestas improvisadas, fomentando un ambiente de trabajo más predecible y controlado. Además, Daft (2016) señala que una menor improvisación reduce la variabilidad en los procesos, optimiza el uso de recursos y facilita el control administrativo.

De esta manera, un manual de procedimientos que promueva la reducción de la improvisación no solo funciona como un documento de referencia, sino que también establece un marco estructurado que guía las acciones de los colaboradores. Esto permite que cada miembro de la organización tenga claridad sobre sus responsabilidades, los pasos a seguir y los estándares de desempeño esperados, lo que reduce la dependencia de la toma de decisiones improvisadas ante situaciones rutinarias o inesperadas.

2.2.7.3 Coherencia en los procesos. Koontz y Weihrich (2012) sostienen que la coherencia permite la integración armónica entre procesos y objetivos estratégicos. Robbins y Coulter (2018) indican que la coherencia asegura que las decisiones administrativas estén alineadas con las políticas de la organización. Muñoz y Rivas (2020) destacan que la coherencia entre procesos minimiza los conflictos y mejora la eficiencia interdepartamental.

Este indicador aporta significativamente, ya que no solo establece una lógica interna entre los procedimientos de Comercializadora Santa Bárbara, C.A., sino que también fortalece la coherencia organizacional como un todo. Al garantizar que cada proceso esté alineado con los objetivos estratégicos y las políticas institucionales, se logra una integración efectiva entre las distintas áreas de la empresa, reduciendo redundancias y conflictos interdepartamentales; Esta alineación facilita la comunicación y coordinación entre los equipos de trabajo, lo que a su vez mejora la eficiencia operativa y permite una respuesta más ágil ante cambios o contingencias.

Además, la coherencia refuerza la toma de decisiones fundamentada y estratégica, asegurando que cada acción contribuya al cumplimiento de las metas empresariales, optimizando recursos y elevando la productividad. En consecuencia, la implementación de procedimientos coherentes no solo mejora el rendimiento administrativo, sino que también fortalece la cultura organizacional basada en la responsabilidad, la planificación y el cumplimiento de estándares de calidad, generando un impacto positivo sostenible en la organización.

2.2.8 Diseño de Manuales con Enfoque Humano

Salcedo y Álvarez (2023) proponen que los manuales de procedimientos pueden y deben ir más allá del tecnicismo, incorporando principios del desarrollo organizacional sostenible. El diseño de estos documentos debe contemplar valores institucionales, mecanismos de retroalimentación y participación del personal, ya que esto genera sentido de pertenencia y compromiso. Esta perspectiva coincide con la lógica del DHS, ya que no se trata solo de definir tareas, sino de crear procesos que sean justos, participativos y motivadores para quienes los ejecutan. En la tesis propuesta, el manual no es un simple registro, sino una herramienta estratégica que articula lo técnico con lo humano.

2.2.9 Desarrollo Humano Sustentable (DHS)

El DHS es un enfoque promovido por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2022) que propone una gestión centrada en la dignidad humana, el acceso equitativo a oportunidades, el fortalecimiento de capacidades y el respeto por el entorno. Este modelo rechaza la lógica de crecimiento exclusivamente económico, proponiendo una visión integral en la que el ser humano es el fin y no el medio de la gestión. De acuerdo con Max-Neef (1993), el desarrollo debe sustentarse en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, entendidas como universales, interrelacionadas y simultáneamente dinámicas.

Por su parte, Sen (1999) argumenta que el verdadero desarrollo consiste en la expansión de las libertades individuales, donde las personas tengan la capacidad de elegir la vida que valoran y pueden alcanzar. Asimismo, Sachs (2004) plantea que el desarrollo sustentable exige un equilibrio entre el bienestar social, la equidad económica y la protección ambiental, reconociendo que las empresas tienen un rol protagónico en esa articulación. En empresas como Comercializadora Santa Bárbara, C.A., incorporar el DHS permite crear un clima organizacional más justo, comprometido y resiliente, lo cual es especialmente importante en el contexto venezolano.

2.2.10 Necesidades Humanas Fundamentales

Las necesidades humanas fundamentales son universales, permanentes y no jerárquicas, y constituyen el núcleo del bienestar humano. Según Max-Neef (1993), dichas necesidades comprenden dimensiones como subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad; sin embargo, la forma de satisfacerlas puede variar según el contexto cultural y socioeconómico. Desde esta perspectiva, el Desarrollo Humano Sostenible (DHS) ofrece un marco adecuado para garantizar la satisfacción equitativa de estas necesidades,

al integrar valores éticos con políticas de largo plazo en los ámbitos social, económico y ambiental.

Gutiérrez y Arboleda (2021) afirman que el DHS representa una visión alternativa del desarrollo que prioriza la dignidad humana y el fortalecimiento de capacidades, en contraposición al enfoque tradicional centrado exclusivamente en el crecimiento económico. Estos autores destacan que las necesidades humanas deben ser atendidas a través de procesos inclusivos, equitativos y participativos, alineados con principios como la libertad, la sostenibilidad y la equidad social, los cuales se distribuyen a lo largo de los pilares fundamentales del DHS.

En esa misma línea, López y Sánchez (2022) sostienen que el principio de equidad, asociado al pilar social, fomenta condiciones de justicia e inclusión dentro de las organizaciones, permitiendo que cada miembro acceda en igualdad de condiciones a recursos y oportunidades. Asimismo, resaltan el principio de responsabilidad institucional, propio del pilar económico, el cual se expresa en prácticas administrativas que promueven el desarrollo de capacidades, la participación del personal y la eficiencia en la toma de decisiones.

Por su parte, Romero, Pérez y Delgado (2023) señalan que el principio de sostenibilidad vinculado directamente al pilar ambiental implica una gestión responsable de los recursos que garantice no solo la continuidad operativa de las organizaciones, sino también el respeto por el entorno y el bienestar de las futuras generaciones. Desde esta visión, las necesidades humanas no pueden ser satisfechas a expensas del equilibrio ambiental, sino mediante procedimientos que promuevan la armonía entre las personas, las instituciones y la naturaleza.

La vinculación entre las necesidades humanas fundamentales y los pilares del DHS resulta altamente pertinente para el diseño del manual de procedimientos en la empresa

Comercializadora Santa Bárbara, C.A. Este enfoque permite construir una estructura organizacional que no solo optimice procesos, sino que también incorpore principios como la equidad, la sostenibilidad y la responsabilidad institucional. Al integrar estas dimensiones en los procedimientos administrativos, se favorece un entorno laboral más justo, participativo y consciente del impacto ambiental, en concordancia con los objetivos del Desarrollo Humano Sostenible.

2.2.11 Pilar Social del DHS

El pilar social del Desarrollo Humano Sostenible promueve la equidad, la participación y el fortalecimiento del capital humano como ejes del desarrollo organizacional. Según Guzmán y Hernández et al. (2022), este componente impulsa el acceso equitativo a las oportunidades, el reconocimiento de los derechos individuales y colectivos, y la creación de ambientes laborales incluyentes. Desde esta óptica, se valora al ser humano como fin y no como medio del proceso productivo, lo que demanda instituciones que prioricen el bienestar social y la cohesión interna.

Morales y Pinto (2021) complementan esta visión al destacar que el desarrollo social sostenible implica fomentar canales de participación, fortalecer la identidad organizacional y promover la corresponsabilidad entre los miembros de la empresa. Estos aspectos son claves para una cultura organizacional ética, solidaria y abierta al diálogo. Integrar el pilar social al manual de procedimientos administrativos permite estructurar prácticas que respeten los derechos del personal, promuevan la inclusión y aseguren la participación interna en la toma de decisiones. Esto fortalece la cultura organizacional, mejora el clima laboral y garantiza una gestión más humana y democrática, acorde con los valores del DHS.

En este sentido, el pilar social del Desarrollo Humano Sostenible establece un marco de referencia para analizar y aplicar prácticas organizacionales que valoren al individuo y

fortalezcan la comunidad interna. La integración de este pilar en el manual de procedimientos administrativos permite abordar de manera sistemática los indicadores fundamentales como equidad e igualdad, asegurando oportunidades justas para todo el personal; participación, fomentando la involucración activa en la toma de decisiones; bienestar integral, garantizando condiciones que favorezcan la salud física, emocional y profesional de los trabajadores; y cohesión social, promoviendo relaciones laborales armoniosas y un sentido de pertenencia organizacional. El desarrollo detallado de estas variables permitirá comprender cómo cada una contribuye al fortalecimiento del capital humano y a la construcción de una empresa más inclusiva, ética y sostenible.

2.2.11.1 ***Equidad e igualdad.*** La equidad se distingue de la igualdad en cuanto al reconocimiento de las diferencias estructurales que afectan a los individuos. Mientras la igualdad plantea el acceso uniforme a oportunidades, la equidad propone mecanismos diferenciados para compensar desigualdades. Según López y Ramírez (2021), ambos principios son indispensables para lograr justicia social en las instituciones, ya que permiten diseñar políticas más inclusivas y efectivas. A su vez, el PNUD (2022) sostiene que una sociedad verdaderamente desarrollada debe brindar condiciones equitativas para el ejercicio pleno de los derechos humanos.

En este sentido, integrar los principios de equidad e igualdad al manual de procedimientos administrativos implica no solo revisar normas y procesos desde un enfoque de justicia, sino también implementar mecanismos que permitan la adaptación de estos procesos a las necesidades específicas de cada individuo o grupo dentro de la organización. Esto conlleva identificar posibles barreras estructurales o sesgos que puedan limitar el acceso equitativo a beneficios laborales, oportunidades de desarrollo profesional y servicios internos, y corregirlas mediante políticas claras y procedimientos estandarizados.

Además, al promover un trato justo y diferenciado según las circunstancias de cada empleado, se fortalece la motivación, la satisfacción laboral y la lealtad organizacional, generando un ambiente inclusivo donde se valoran las diferencias y se potencian las capacidades individuales. De esta manera, la incorporación de la equidad y la igualdad no solo garantiza el cumplimiento de los derechos humanos en el ámbito laboral, sino que también contribuye a la construcción de una cultura organizacional ética y sostenible, que favorece la productividad, mejora la cohesión interna y refuerza la reputación de la empresa frente a colaboradores y sociedad en general.

2.2.11.2 Participación en toma de decisiones. El principio de participación enfatiza el derecho de las personas a incidir en las decisiones que afectan su entorno, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la transparencia institucional. De acuerdo con Calderón y Torres (2020), los espacios participativos en contextos organizacionales no solo incrementan la cohesión laboral, sino que también favorecen la implementación eficaz de cambios y mejoras. Asimismo, el PNUD (2022) reconoce que la participación fortalece la democracia organizacional y la legitimidad de los procesos administrativos.

En función de ello, promover la participación dentro de los procedimientos administrativos requiere no solo establecer mecanismos formales para que los trabajadores expresen ideas, sugerencias y observaciones, sino también garantizar que estas aportaciones sean consideradas y reflejadas en la toma de decisiones. Esto implica diseñar canales de comunicación claros, consultas periódicas y espacios de deliberación que fomenten la corresponsabilidad y el compromiso activo del personal.

Al integrar la participación de manera sistemática, se fortalece la descentralización operativa, se mejora la capacidad de adaptación de la organización frente a cambios y se impulsa

la innovación basada en la experiencia directa de los colaboradores. Además, este enfoque contribuye a consolidar una cultura organizacional transparente, inclusiva y ética, donde las decisiones son percibidas como legítimas y justas, incrementando la satisfacción laboral, la motivación y la eficiencia en los procesos administrativos.

2.2.11.3 Bienestar Integral. El bienestar organizacional se define como un estado integral de satisfacción física, emocional y social que experimentan los trabajadores dentro de su entorno laboral. Según Salazar y Jiménez (2023), la creación de condiciones laborales dignas, ambientes seguros y programas de salud mental favorecen el desempeño y reducen los niveles de rotación o ausentismo. En la misma línea, el PNUD (2022) resalta que el bienestar es una condición indispensable del desarrollo humano sustentable, ya que permite a las personas vivir con dignidad y plenitud.

Incorporar este principio en los procedimientos administrativos exige no solo considerar la carga laboral, los tiempos de respuesta, los recursos asignados y la claridad de las instrucciones, sino también implementar estrategias que promuevan la salud física, emocional y social del personal. Esto incluye programas de prevención de riesgos, acceso a formación continua, apoyo psicológico y espacios de esparcimiento que contribuyan a equilibrar la vida laboral y personal.

2.2.11.4 Cohesión social. La cohesión social hace referencia al grado de solidaridad, respeto y colaboración existente entre los miembros de una organización. De acuerdo con Rivas y Medina (2020), las instituciones con altos niveles de cohesión muestran mayor adaptabilidad, menor resistencia al cambio y mejores resultados en el cumplimiento de sus metas. Asimismo, el enfoque del DHS sostiene que una sociedad sostenible debe evitar la fragmentación, promoviendo vínculos solidarios y una identidad común (PNUD, 2022).

En el ámbito administrativo, este principio puede reflejarse en el diseño de procesos que promuevan el trabajo en equipo, el intercambio interdepartamental, la comunicación horizontal y la participación colaborativa en la resolución de problemas. Implementar estrategias que refuercen la cohesión social implica reconocer y valorar la diversidad de competencias, fomentar la confianza mutua y establecer espacios de interacción que fortalezcan los vínculos entre los miembros de la organización.

Al consolidar estos lazos, se mejora el clima laboral, se incrementa la eficiencia operativa y se minimizan los conflictos internos, la duplicidad de funciones y los errores. Además, una organización cohesionada favorece la innovación, la adaptabilidad frente a cambios y la construcción de una identidad corporativa sólida, generando un sentido de pertenencia que impacta positivamente en la productividad y en la sostenibilidad del desarrollo humano dentro del entorno laboral.

2.2.12 Pilar Económico del DHS

El pilar económico del DHS se enfoca en el uso eficiente, justo y responsable de los recursos para lograr un crecimiento sostenible que favorezca tanto a la organización como a sus trabajadores. Ortega y Salazar (2022) señalan que este enfoque económico busca combinar rentabilidad con equidad, incentivando una redistribución justa de los beneficios generados por la actividad empresarial, sin sacrificar la estabilidad laboral ni el desarrollo humano.

Asimismo, Delgado y Fernández (2023) explican que este pilar exige una administración basada en la planificación, la transparencia financiera, el control de costos y la mejora continua, elementos que permiten alcanzar metas organizacionales sostenibles sin comprometer la calidad de vida de quienes participan en el proceso productivo. La inclusión del pilar económico en el manual de procedimientos garantiza una gestión administrativa alineada con la sostenibilidad

financiera, la eficiencia operativa y el bienestar laboral. Su integración aporta criterios técnicos que fortalecen el control interno y, al mismo tiempo, impulsa una visión de desarrollo más justa y centrada en el ser humano como agente económico activo.

De esta manera, el pilar económico proporciona un marco que orienta la gestión de recursos hacia la eficiencia, la equidad y la sostenibilidad organizacional. Su incorporación al manual de procedimientos administrativos permite analizar indicadores clave que fortalecen el desempeño empresarial: desarrollo de capacidades, fomentando la formación y especialización del talento humano; productividad organizacional, asegurando que los procesos generen resultados eficientes y sostenibles; innovación y mejora continua, promoviendo la adaptación y optimización constante de las prácticas internas; y responsabilidad institucional, garantizando un manejo ético, transparente y comprometido de los recursos.

2.2.12.1 *Desarrollo de capacidades.* El desarrollo de capacidades en el ámbito económico se refiere al fortalecimiento de habilidades, conocimientos y competencias que permiten a las personas y organizaciones mejorar su productividad y adaptarse a los cambios del entorno. Según Amartya Sen (1999), este concepto implica ampliar las oportunidades reales de las personas para que puedan alcanzar el nivel de vida que valoran. En complemento, Hernández et al. (2022) sostienen que la inversión en formación y capacitación repercute directamente en la eficiencia de los procesos productivos y en la innovación empresarial. Del mismo modo, Robbins y Coulter (2018) plantean que la generación de competencias no solo incrementa el rendimiento individual, sino que también favorece la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones.

De esta manera, en el marco de esta investigación, este indicador se considera clave para el manual de procedimientos administrativos, ya que su incorporación permitiría a la empresa no

solo fortalecer el talento humano, sino también fomentar un aprendizaje continuo y sistemático que potencie las habilidades técnicas, cognitivas y socioemocionales del personal. Además, al integrar programas de capacitación y desarrollo dentro de los procedimientos, se asegura que los empleados cuenten con las competencias necesarias para optimizar la calidad del servicio, incrementar la eficiencia operativa y adaptarse a cambios o innovaciones del mercado. Esta estrategia contribuye también a la retención del personal, al mejorar su motivación y compromiso, y refuerza la capacidad de la organización para mantener una ventaja competitiva sostenible, promoviendo un entorno laboral orientado al crecimiento, la productividad y el desarrollo económico responsable.

2.2.12.2 Productividad organizacional. La productividad organizacional mide la eficiencia con la que una empresa convierte sus recursos en bienes o servicios, considerando tanto la calidad como el rendimiento. Chiavenato (2017) señala que la productividad es el resultado de optimizar los procesos internos y del adecuado aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos. González (2018) resalta que incrementar la productividad implica establecer procedimientos estandarizados que reduzcan errores y tiempos improductivos. Asimismo, Robbins y Coulter (2018) indican que las empresas más productivas son aquellas que alinean sus estrategias con prácticas de mejora continua, lo cual, dentro de esta investigación, refuerza la necesidad de que el manual de procedimientos contemple mecanismos claros para optimizar procesos, lo que en la empresa contribuiría a una mayor competitividad y rentabilidad sostenida.

Dentro de este marco, la productividad organizacional no solo se entiende como la eficiencia en la conversión de recursos en bienes o servicios, sino también como un indicador del nivel de coordinación, calidad y eficacia de los procesos internos. Incorporar este concepto en el

manual de procedimientos administrativos implica establecer normas claras, flujos de trabajo estandarizados y mecanismos de control que minimicen errores, reduzcan tiempos improductivos y aprovechen de manera óptima los recursos humanos, materiales y tecnológicos.

Además, al fomentar la mejora continua y la innovación en cada procedimiento, se fortalece la capacidad de la empresa para responder ágilmente a cambios del mercado, aumentar la competitividad y mantener una rentabilidad sostenible. Este enfoque integral permite que la organización no solo logre resultados cuantitativos en términos de distribución, sino también cualitativos, generando un ambiente de trabajo eficiente, ordenado y orientado al desarrollo estratégico.

2.2.12.3 *Innovación y mejora continua.* La innovación y mejora continua en el contexto económico representan la capacidad de una organización para introducir cambios en sus procesos, productos o servicios, con el fin de incrementar su valor y responder a las demandas del mercado. De acuerdo con Drucker (2007), la innovación es la herramienta clave para que las empresas logren ventajas competitivas duraderas. Por su parte, Méndez (2016) afirma que la mejora continua requiere la implementación de procedimientos flexibles que permitan ajustes y optimizaciones constantes. De igual manera, Koontz y Weihrich (2012) subrayan que la cultura de innovación debe integrarse en todos los niveles de la organización, lo que en esta investigación justifica la inclusión de directrices innovadoras en el manual, permitiendo que la empresa se mantenga vigente, aumente su capacidad de adaptación y fortalezca su posición en el sector.

En este sentido, incorporar la innovación y la mejora continua en los procedimientos administrativos implica diseñar procesos que no solo sean eficientes, sino también flexibles y susceptibles de adaptación frente a cambios internos y externos. Esto requiere establecer

mecanismos de retroalimentación, evaluación constante y actualización de prácticas que fomenten la creatividad, la experimentación controlada y la adopción de nuevas tecnologías o metodologías.

Al integrar esta cultura innovadora en todos los niveles de la organización, se potencia la capacidad de respuesta frente a las demandas del mercado, se incrementa la competitividad y se asegura que la empresa mantenga su relevancia y liderazgo en el sector. Asimismo, la innovación continua contribuye a generar un entorno laboral dinámico, motivador y orientado a la mejora del desempeño, fortaleciendo la eficiencia operativa y promoviendo un desarrollo económico sostenible y resiliente.

2.2.12.4 *Responsabilidad institucional.* La responsabilidad institucional implica el ejercicio ético, legal y transparente de la gestión organizacional. Márquez y González (2022) señalan que una administración responsable garantiza confianza pública y fortalece la legitimidad de las instituciones. En esta misma línea, el DHS promueve que las organizaciones alineen sus objetivos económicos con el interés colectivo, aplicando principios de rendición de cuentas y eficiencia (PNUD, 2022). En los manuales de procedimientos, este principio se traduce en claridad documental, trazabilidad de procesos y definición de responsables, asegurando que cada tarea se ejecute según normativas y estándares establecidos.

De esta forma, la responsabilidad institucional no solo garantiza que las tareas se ejecuten de acuerdo con normativas y estándares establecidos, sino que también fomenta la transparencia, la ética y la rendición de cuentas en todos los niveles de Comercializadora Santa Barbara C.A incorporar este principio en los manuales de procedimientos implica definir claramente roles y responsabilidades, establecer mecanismos de seguimiento y control, y asegurar la trazabilidad de cada acción administrativa.

2.2.13 Pilar Ambiental del DHS

El pilar ambiental del DHS promueve el equilibrio entre la productividad organizacional y la conservación del entorno natural. Rojas y Camacho (2021) afirman que este componente busca implementar prácticas ecológicas dentro de los procesos internos, como el ahorro energético, el reciclaje y el manejo eficiente de insumos, con el fin de reducir el impacto ambiental negativo.

Por su parte, Serrano y León (2023) sostienen que una organización verdaderamente sostenible debe integrar la ética ambiental en su cultura institucional, involucrando a todos sus niveles jerárquicos en la adopción de decisiones que respeten los límites ecológicos y las necesidades de las futuras generaciones. Al incorporar el pilar ambiental en el manual de procedimientos, se establece un compromiso organizacional con la sostenibilidad ecológica, lo cual se traduce en procesos más responsables y respetuosos con el entorno. Esto no solo mejora la imagen corporativa, sino que también promueve una conciencia ambiental colectiva dentro de la empresa.

De este modo, el pilar ambiental del (DHS) establece una guía a la organización hacia prácticas responsables con el entorno, equilibrando la productividad con la conservación de los recursos naturales. Su inclusión en el manual de procedimientos administrativos permite considerar indicadores fundamentales: sostenibilidad, asegurando que las acciones organizacionales tengan un impacto ambiental positivo y duradero; gestión de recursos, optimizando el uso de insumos y energía de manera eficiente; y prevención y control, implementando medidas que minimicen riesgos ecológicos y promuevan la protección del medio ambiente. La atención detallada a estos indicadores contribuye a consolidar una cultura

institucional comprometida con la ética ambiental, fortalece la responsabilidad corporativa y fomenta la conciencia ecológica colectiva dentro de la empresa.

2.2.13.1 *Sostenibilidad.* La sostenibilidad, como principio ambiental, exige utilizar los recursos actuales sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. Martínez y Bravo (2020) argumentan que las organizaciones deben adoptar una cultura de sostenibilidad operativa, lo que incluye eficiencia energética, reducción de residuos y uso responsable de materiales. El DHS plantea que las decisiones organizacionales deben considerar los impactos ambientales, favoreciendo la regeneración ecológica y el respeto por la biodiversidad (PNUD, 2022).

Integrar este principio en los procedimientos administrativos no solo implica promover la digitalización, el uso racional del papel y la gestión eficiente de residuos, sino también fomentar una cultura organizacional consciente del impacto ambiental de cada acción. Esto incluye capacitar al personal en prácticas sostenibles, establecer indicadores de desempeño ambiental y generar protocolos que reduzcan el consumo de recursos y minimicen la contaminación.

2.2.13.2 *Gestión eficiente de recursos naturales.* La gestión eficiente de recursos naturales consiste en el uso racional, planificado y responsable de insumos como el agua, la energía y las materias primas, con el objetivo de minimizar el desperdicio y optimizar la productividad. Chiavenato (2017) señala que el aprovechamiento óptimo de los recursos es esencial para la productividad organizacional y la reducción de costos. A su vez, González (2018) argumenta que las organizaciones que implementan prácticas de eficiencia energética e hídrica no solo reducen su impacto ambiental, sino que también mejoran su competitividad. En complemento, Rodríguez y Ramírez (2021) destacan que la implementación de protocolos claros para el consumo y gestión de recursos favorece el ahorro y fomenta el uso de tecnologías limpias.

De esta manera, la gestión eficiente de recursos naturales en los procedimientos administrativos implica establecer políticas claras y protocolos específicos que regulen el consumo de agua, energía y materias primas, al mismo tiempo que se promueve la adopción de tecnologías limpias y procesos de producción más sostenibles. Por consiguiente, esto contribuye a minimizar el desperdicio y optimizar la productividad, además de fortalecer la responsabilidad ambiental de la organización, reducir costos operativos y mejorar su competitividad en el mercado. Igualmente, al fomentar la concienciación y capacitación del personal sobre el uso responsable de los recursos, se consolida una cultura organizacional orientada al ahorro, la eficiencia y la sostenibilidad, generando impactos positivos tanto en el entorno interno como en la comunidad y el ecosistema donde opera la empresa.

2.2.13.3 *Prevención y control de la contaminación.* La prevención y control de la contaminación se refiere al conjunto de medidas destinadas a evitar, reducir o mitigar la emisión de contaminantes al aire, agua y suelo, así como a gestionar adecuadamente los residuos sólidos y líquidos. Méndez (2016) afirma que las políticas preventivas son más efectivas y menos costosas que las acciones correctivas posteriores. En concordancia, Álvarez (2022) sostiene que la implementación de procedimientos estandarizados para el manejo de desechos y el uso de materiales menos contaminantes contribuye significativamente a la sostenibilidad. Igualmente, Morles (2018) señala que una gestión eficaz de la contaminación fortalece la responsabilidad social empresarial y protege la salud de los trabajadores y la comunidad.

En este contexto, la prevención y control de la contaminación implica establecer procedimientos administrativos que no solo regulen el manejo adecuado de residuos sólidos y líquidos, sino que también promuevan el uso de materiales menos contaminantes y la adopción de prácticas sostenibles en todas las áreas de la organización. De esta forma, se busca evitar,

reducir o mitigar la emisión de contaminantes al aire, agua y suelo, garantizando al mismo tiempo la seguridad y salud de los trabajadores y de la comunidad.

Asimismo, implementar medidas preventivas estandarizadas resulta más eficiente y menos costoso que las acciones correctivas posteriores, al tiempo que fortalece la responsabilidad social empresarial y la reputación institucional. Por consiguiente, incorporar este principio en el manual de procedimientos permite que la empresa asegure el cumplimiento normativo, reduzca riesgos operativos y consolide su compromiso con el desarrollo sostenible, integrando la protección del entorno natural como un componente estratégico de su gestión.

2.3 Sistema de Variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable

Objetivo General: Proponer un manual de procedimientos administrativos con enfoque en el desarrollo humano sustentable en la empresa Comercializadora Santa Bárbara. C.A.

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
Diagnosticar los procedimientos administrativos actuales de la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A. para identificar oportunidades de mejora y puntos de integración del desarrollo humano sostenible.	Procedimientos administrativos	Estructura del procedimiento	Secuencia lógica de pasos	1-2	Técnica: Encuesta
			Asignación de responsabilidades	3-4	
			Definición de tiempos y recursos	5-6	
		Documentación y soporte técnico	Disponibilidad del manual	7-8	
			Diagramas de flujo y formatos	9-10	
			Actualización periódica	11-12	
			Uniformidad en la ejecución de tareas	13-14	
		Estandarización operativa	Reducción de improvisación	15-16	
			Coherencia en los procesos	17-18	
			Social	Equidad e igualdad.	
Participación.	21-22				
Bienestar Integral.	23-24				
Cohesión social	25-26				
Económico	Desarrollo de capacidades.	27-28			
	Productividad organizacional	29-30			
	Innovación y mejora continua	31-32			
	Responsabilidad institucional.	33-34			
Ambiental	Sostenibilidad	35-36			
	Gestión de Recursos	37-38			
			Prevención y Control	39-40	Instrumento: Cuestionario

Integrar los hallazgos en la elaboración de la propuesta de los procedimientos administrativos por áreas dentro de la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A incorporando el enfoque del desarrollo humano sustentable.

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

En este capítulo se presenta el marco metodológico que sustenta la investigación orientada a la elaboración del manual de procedimientos administrativos con enfoque en desarrollo humano sustentable para la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A. Según Flick (2020), el marco metodológico debe establecer claramente el diseño de investigación, los métodos de recolección y análisis de datos, y los procedimientos que garanticen la calidad y validez del estudio. Por ello, se describen el tipo y diseño de investigación, los instrumentos utilizados, así como la población y muestra seleccionada, asegurando la rigurosidad y pertinencia del proceso investigativo conforme a los objetivos planteados.

3.1 Tipo y diseño de la investigación

3.1.1 Tipo de Investigación

La investigación realizada es de tipo proyectiva, entendida como aquella que, partiendo del análisis de una realidad específica, busca diseñar una propuesta de solución aplicable a una situación concreta (Tamayo y Tamayo, 2007). En este caso, se efectuó un estudio detallado y una caracterización de los procedimientos administrativos actuales en Comercializadora Santa Bárbara, C.A., para luego diseñar un manual de procedimientos administrativos con enfoque en desarrollo humano sustentable. Esta combinación permite describir la realidad organizacional y, a partir de ese diagnóstico, proyectar una solución concreta que responda a las necesidades detectadas. Así, la investigación integra la recolección y análisis de datos descriptivos con la elaboración de un producto aplicable, que promueve la mejora en la gestión empresarial y la sostenibilidad organizacional.

Asimismo, el nivel descriptivo de esta investigación se evidencia en la observación, caracterización y registro sistemático de los procedimientos administrativos existentes, permitiendo comprender a profundidad su funcionamiento, estructura y relaciones internas. Esta aproximación facilita identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, lo que resulta fundamental para proyectar soluciones efectivas y aplicables. Además, al combinar el nivel descriptivo con el tipo proyectivo, se asegura que la propuesta de manual no solo describa la realidad actual, sino que también genere recomendaciones precisas y viables que respondan a las necesidades reales de la empresa (Vargas & Sánchez, 2021).

En conclusión, la combinación del tipo proyectivo con el nivel descriptivo permite analizar detalladamente la realidad organizacional y, a partir de ese diagnóstico, proyectar un producto aplicable: el manual de procedimientos administrativos con enfoque en desarrollo humano sustentable. Esta integración garantiza que la propuesta no solo describa los procesos existentes, sino que también genere recomendaciones concretas, prácticas y adaptadas a las necesidades de la empresa, fortaleciendo la gestión organizacional y contribuyendo al bienestar integral de los trabajadores (Ramírez & Gómez, 2023).

3.1.2 Diseño de la Investigación

El diseño de investigación se entiende como la planificación organizada y sistemática de los procedimientos que se seguirán para recolectar, analizar e interpretar datos, con el objetivo de responder las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos planteados (Torres, 2019). Para el desarrollo del presente estudio, se adopta un diseño de campo, dado que la información se obtiene directamente de la realidad de la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A., mediante la observación y recopilación de datos en su entorno natural. Según Ramírez (2017), el diseño de campo permite acceder a datos auténticos y actualizados, reflejando las condiciones reales del fenómeno estudiado.

Asimismo, la investigación se planteó con un diseño transversal, ya que la recolección de datos se realiza en un momento específico del tiempo, proporcionando un panorama general y actual de los procedimientos administrativos. Este enfoque facilita la identificación de relaciones, patrones y características del objeto de estudio sin necesidad de seguimiento prolongado (Méndez, 2020). La combinación de campo y transversal permite obtener información contextualizada, precisa y representativa de la realidad organizacional, garantizando la pertinencia de las conclusiones y recomendaciones.

En cuanto al enfoque de la investigación, se adopta un enfoque cuantitativo, que permite recolectar datos medibles, objetivos y estandarizados sobre las prácticas administrativas, facilitando el análisis estadístico, la comparación entre variables y la identificación de tendencias significativas (Gómez, 2018). Según Villasmil (2021), el enfoque cuantitativo posibilita la generalización de los resultados y la toma de decisiones fundamentadas en evidencia numérica, aportando mayor rigor y confiabilidad al estudio. La recolección de información se realizará a través de encuestas estructuradas aplicadas al personal administrativo, garantizando que los datos obtenidos sean representativos y reflejen de manera precisa la realidad organizacional.

Finalmente, este diseño de investigación de campo, transversal y cuantitativo permitió capturar de manera integral los procedimientos administrativos actuales en Comercializadora Santa Bárbara, C.A., identificando fortalezas y áreas de mejora. Además, proporciona una base sólida para la elaboración del manual de procedimientos administrativos con enfoque en desarrollo humano sustentable, asegurando que las recomendaciones sean prácticas, aplicables y adaptadas a la realidad de la empresa.

3.2 Población y muestra

Según Arias (2006), la población es el conjunto de elementos con características comunes que son objeto de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación. En este sentido, la población representó el universo total de individuos o unidades que poseen los atributos necesarios para el estudio, permitiendo generalizar los resultados obtenidos. Para llevar a cabo esta investigación, la población estuvo conformada por todos los trabajadores que componen los diferentes departamentos administrativos de la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A., la cual cuenta con veinte (20) empleados distribuidos en las áreas administrativas y operativas de la organización.

Asimismo, Hernández et al. (2022) señalan que delimitar claramente la población es fundamental para diseñar un muestreo adecuado y garantizar la validez y representatividad de los datos recopilados. En este caso, debido a que el número total de empleados es reducido, se aplicó un censo poblacional, entendido como aquel procedimiento en el cual se incluyen a todos los elementos de la población para obtener información completa y precisa (Méndez, 2016). De esta manera, los veinte (20) trabajadores fueron incorporados en la recolección de datos, asegurando una representación integral de la realidad organizacional y eliminando posibles sesgos que podrían presentarse al seleccionar solo una parte del personal.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para obtener información relevante y confiable sobre los procedimientos administrativos en la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A., se empleó la encuesta como técnica principal de recolección de datos, dirigida al personal de las áreas administrativas. Esta técnica cuantitativa permitió recopilar información sobre percepciones, conocimientos y prácticas relacionadas con los procedimientos existentes. El instrumento

fue un cuestionario, diseñado específicamente para alinear cada ítem con los objetivos y los indicadores de la investigación.

El cuestionario estuvo compuesto por cuarenta (40) preguntas, distribuidas de manera que cada indicador contara con dos preguntas, garantizando así una medición directa y precisa de cada aspecto evaluado. De estas preguntas, las dieciocho (18) primeras se diseñaron para responder al primer objetivo, mientras que las veintiuna (21) siguientes se enfocaron en el segundo objetivo de la investigación. Se utilizaron alternativas dicotómicas (sí/no), lo que facilita la claridad en las respuestas y permite un análisis estadístico homogéneo y comparativo (Robbins, 2018). Esta estrategia asegura la confiabilidad y consistencia de los datos, reflejando con precisión la realidad del área administrativa y aportando una base sólida para el diagnóstico de los procesos y la identificación de oportunidades de mejora.

Para dar cumplimiento al tercer objetivo de la investigación, relacionado con la elaboración del manual de procedimientos administrativos con enfoque en desarrollo humano sustentable, se complementó la información obtenida mediante revisión documental. Esta técnica consistió en la búsqueda, selección y análisis crítico de fuentes académicas, libros, artículos científicos y documentos institucionales que proporcionen soporte teórico y normativo al estudio. La revisión documental permitió contrastar la información empírica con marcos conceptuales actuales y validar hallazgos, asegurando la pertinencia de la propuesta administrativa.

Hernández et al. (2022) destacan que la revisión de fuentes confiables es fundamental para contextualizar los estudios y establecer un marco teórico sólido, garantizando que las recomendaciones sean coherentes y aplicables a la realidad de la empresa. En este contexto, la revisión documental se centró en la identificación de buenas

prácticas, normas y directrices de gestión administrativa, así como en la integración de los principios del desarrollo humano sustentable. Esto fortalecerá la pertinencia y utilidad del manual que se elaborará, asegurando que las acciones recomendadas contribuyan al mejoramiento de los procesos administrativos y al bienestar integral del personal.

3.4 Validez y confiabilidad

La validez se definió como el grado en que un instrumento midió con precisión lo que pretendía evaluar, garantizando que las conclusiones obtenidas fueran pertinentes y coherentes con los objetivos del estudio. Para este fin, se realizó una validación mediante juicio de tres (3) expertos, quienes analizaron cada ítem del cuestionario, evaluando su claridad, relevancia y coherencia con las dimensiones de los procedimientos administrativos. Hernández et al. (2022) sostuvieron que la validación por expertos permitió garantizar que los instrumentos midieran adecuadamente los conceptos teóricos y que los ítems fueran pertinentes, claros y coherentes con los objetivos de la investigación.

En cuanto a la confiabilidad, se evaluó la consistencia y estabilidad de los resultados obtenidos por los instrumentos en condiciones similares. Dado que el cuestionario contenía alternativas dicotómicas (sí/no), se aplicó el coeficiente Kuder-Richardson 20 (KR-20). El valor obtenido fue de 0,81, lo que, de acuerdo con George y Mallery (2003), correspondió a un nivel de “buena confiabilidad”, confirmando que los ítems fueron consistentes entre sí y que midieron de manera estable la variable propuesta, véase en el anexo 3.

Adicionalmente, se realizó una prueba piloto con una muestra pequeña similar a la población objetivo, con el fin de identificar posibles ambigüedades, dificultades de comprensión o problemas en la estructura de los ítems. Los ajustes necesarios se realizaron con base en los resultados obtenidos y en las observaciones de los participantes. Esta

estrategia aseguró que los instrumentos fueran claros, comprensibles y capaces de recolectar información precisa y útil.

De esta manera, se garantizó que el instrumento proporcionó información fiable, reproducible y estable, minimizando errores aleatorios y aumentando la precisión de los resultados. La aplicación de estos procedimientos permitió que las conclusiones del estudio fueran representativas y útiles para fundamentar la propuesta del manual de procedimientos administrativos, asegurando que las recomendaciones generadas fueran pertinentes, coherentes y aplicables a la realidad del área administrativa de la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A.

3.5 Procedimiento Metodológico

El procedimiento metodológico inició con la fase de diagnóstico, que tuvo como propósito establecer la situación actual de la empresa en relación con los procedimientos administrativos. En esta etapa, se realizó un acercamiento para reconocer la problemática organizacional, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en los procesos internos del área administrativa de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. Este reconocimiento permitió comprender cómo operan actualmente los procedimientos y cuáles aspectos requerían intervención para optimizar la gestión administrativa.

De manera complementaria, se llevó a cabo una revisión documental y teórica, que incluyó antecedentes de la organización, normas internas y bases teóricas relacionadas con procedimientos administrativos y desarrollo humano sustentable. Esta revisión permitió sustentar el diagnóstico con información confiable y compararlo con las mejores prácticas y conceptos teóricos, asegurando que la propuesta futura estuviera alineada con estándares de calidad y marcos conceptuales actualizados.

Posteriormente, se aplicaron encuestas al personal administrativo, utilizando alternativas dicotómicas (sí/no) y alineadas a los objetivos específicos del estudio. Esta fase constituyó el recorrido metodológico que permitió cuantificar percepciones, conocimientos y prácticas relacionadas con los procedimientos vigentes. Los datos obtenidos se analizaron y evaluaron considerando la integración de los pilares del desarrollo humano sustentable: social, económico y ambiental, lo que facilitó determinar el grado de aplicación de principios sustentables y los aspectos que requerían fortalecimiento.

Finalmente, con base en los hallazgos del diagnóstico, del análisis de los datos y de la revisión documental, se procedió al diseño del manual de procedimientos administrativos, de acuerdo con lo que se incluyó en la propuesta. Este documento contempló procedimientos estandarizados por áreas, incorporando explícitamente los principios del desarrollo humano sustentable, de manera que optimizara los procesos internos y promoviera prácticas responsables, centradas en el bienestar del personal y el entorno de la organización. Además, se establecieron políticas claras y directrices operativas que facilitaron la implementación efectiva del manual, asegurando que las recomendaciones fueran aplicables y coherentes con la realidad administrativa de la empresa.

3.6 Técnica de análisis de datos

En esta investigación, una vez recopilados los datos mediante cuestionarios aplicados al personal del área administrativa de la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A., se procedió a su análisis estadístico utilizando el software SPSS. La finalidad fue interpretar la información de manera objetiva y sistemática, describiendo tendencias, frecuencias y relaciones entre variables para sustentar la propuesta de diseño del manual de procedimientos administrativos con enfoque en desarrollo humano sustentable. Este enfoque permitió identificar patrones claros en las prácticas administrativas, evaluar la

percepción del personal sobre la integración de principios sustentables y establecer bases sólidas para la toma de decisiones.

El análisis estadístico se desarrolló mediante estadística descriptiva, empleando medidas de tendencia central y dispersión, así como tablas de frecuencia y gráficos que facilitaron la visualización de los hallazgos. Hernández et al. (2022) sostiene que este tipo de análisis es fundamental para obtener una visión precisa de la situación estudiada, permitiendo interpretar los resultados de manera coherente y objetiva. De igual manera, Gómez (2020) enfatiza que la estadística descriptiva constituye la base para comparar datos, identificar áreas críticas y fundamentar recomendaciones en investigaciones aplicadas a contextos organizacionales.

Para garantizar la calidad y fiabilidad de los hallazgos, se verificó la consistencia interna de los cuestionarios mediante el coeficiente Kuder-Richardson 20 (KR-20), adecuado para ítems con alternativas dicotómicas (sí/no). Este procedimiento aseguró que los ítems fueran homogéneos y que midieran de manera coherente la variable de interés, contribuyendo a la solidez de los resultados. Además, los datos fueron organizados y codificados de forma sistemática en el software, lo que permitió aplicar los procedimientos de análisis conforme a la norma para la presentación de hallazgos y garantizar la claridad y coherencia de los resultados.

Finalmente, el análisis de los hallazgos permitió identificar con precisión las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en los procedimientos administrativos, así como evaluar el grado de incorporación de los principios del desarrollo humano sustentable en la práctica diaria del personal administrativo. Esta interpretación de los resultados proporcionó información objetiva y relevante para fundamentar la propuesta del manual, asegurando que las recomendaciones fueran aplicables, efectivas y alineadas con la

realidad de la organización. De esta manera, el estudio cumplió con su objetivo de ofrecer un diagnóstico claro y cuantificable de los procedimientos administrativos, facilitando la toma de decisiones informada y la implementación de mejoras sostenibles.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación titulada “Manual de Procedimientos Administrativos con Enfoque en el Desarrollo Humano Sustentable para la Empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A.”. Los datos provienen de la aplicación de un cuestionario estructurado, diseñado a partir de la operacionalización de las variables del estudio. Dicho instrumento estuvo conformado por un total de cuarenta (40) ítems, elaborados en escala tipo dicotómica, lo cual permitió obtener información precisa y cuantificable.

El instrumento fue aplicado al personal administrativo de la empresa, compuesto por jefes de departamento y empleados de las distintas áreas, quienes representan actores claves en el desarrollo de los procesos internos. La aplicación se realizó de forma online a través de la web con la herramienta Google form, asegurando la confidencialidad de las respuestas y la objetividad en el levantamiento de los datos obtenidos los cuales fueron organizados en tablas y gráficos estadísticos que reflejan frecuencias absolutas, relativas, con el fin de identificar patrones y tendencias significativas; Su interpretación se desarrolla de manera cohesionada con el marco teórico de referencia, lo que facilita contrastar la evidencia empírica con los postulados de distintos autores y con los principios del desarrollo humano sustentable, consolidando así un análisis crítico y pertinente en relación con los objetivos planteados en la investigación.

4.1 Presentación y análisis de resultados

Esta primera dimensión abordó los aspectos relacionados con la organización interna y la secuencia lógica de las actividades desarrolladas en la empresa, los cuales

constituyen la base del funcionamiento administrativo. A través de los indicadores “secuencia lógica de pasos”, “asignación de responsabilidades” y “definición de tiempos y recursos”, se buscó determinar el nivel de planificación, orden y coordinación existente en la ejecución de las tareas. El análisis de esta dimensión permitió valorar el grado de formalización del proceso operativo, así como la claridad con la que se definen los roles y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos institucionales.

Tabla 2

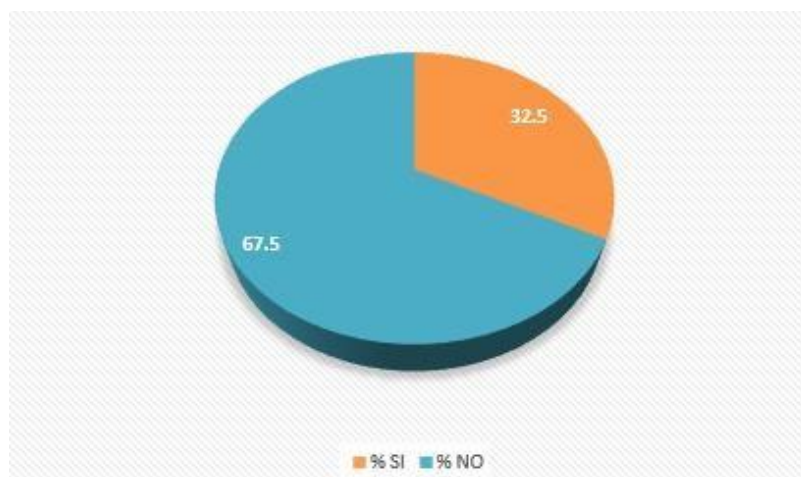
Resultado por indicador: Secuencia lógica de pasos

Alternativas	Ítem 1: En la empresa las tareas siguen un orden lógico.		Ítem 2: Se aplican correctamente los procedimientos administrativos en la práctica.		Total	% total
	SI	% SI	NO	% NO		
1	6	30	14	70	20	100
2	7	35	13	65	20	100
Total	13	32.5	27	67.5	40	100

Nota: Los datos obtenidos en la siguiente tabla representan los ítems que componen el indicador en cuestión. Fuente: Elaboración propia.

Figura 2

Resultado por indicador: Secuencia lógica de pasos



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados reflejan que seis (6) de los trabajadores respondieron “Sí” al ítem que señala que las tareas dentro de su departamento siguen un orden lógico y preestablecido, mientras que catorce (14) indicó “No”. De manera similar, el segundo ítem referido a la correcta aplicación de los procedimientos administrativos obtuvo siete (7) de respuestas afirmativas y trece (13) negativas. En conjunto, el resultado porcentual total del indicador se ubicó en treinta y tres por ciento (32.5 %) Sí; sesenta y ocho por ciento (67.5 %) No, lo que evidencia una tendencia predominantemente desfavorable en cuanto al cumplimiento sistemático y ordenado de las actividades dentro de la organización

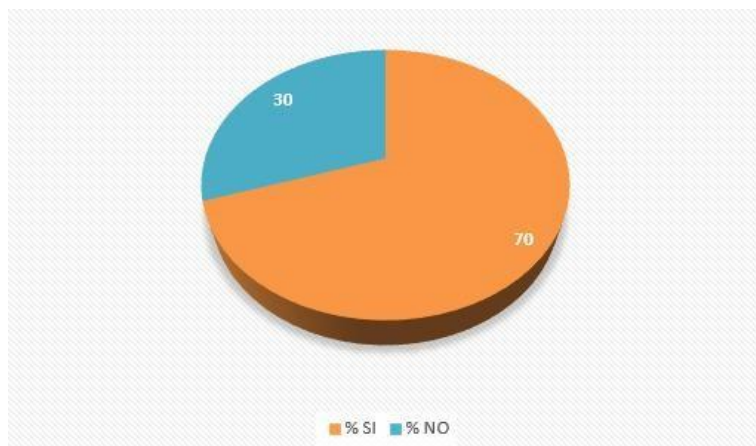
Este comportamiento sugiere que, aunque existen intentos aislados por mantener un orden operativo, la mayoría del personal percibe una ausencia de secuencia formal en los procesos administrativos. En relación con las preguntas del instrumento (ítems 1 y 2), los resultados confirman que las tareas se desarrollan de manera empírica, dependiendo de la experiencia individual, más que de un esquema previamente establecido. Ello genera variaciones en la forma de ejecutar las actividades y limita la coherencia entre departamentos, lo cual se traduce en retrasos, errores y dificultades de supervisión.

Desde la perspectiva teórica, Chiavenato (2017) afirma que la secuencia lógica de pasos es un componente esencial de la eficiencia, ya que evita la improvisación y facilita la coordinación. En consonancia, Koontz y Weihrich (2012) plantean que la estandarización de los procesos garantiza uniformidad en los resultados y mejora la comunicación entre niveles jerárquicos. Por consiguiente, Comercializadora Santa Bárbara, C.A. requiere consolidar y formalizar sus procedimientos mediante un manual administrativo que documente los pasos a seguir en cada área, promoviendo así la eficiencia y la homogeneidad organizacional.

Tabla 3*Resultado por indicador: Asignación de responsabilidades*

Ítem	Frecuencia		Total	% total		
	SI	% SI			NO	% NO
3	16	80	4	20	20	100
4	12	60	8	40	20	100
Total	28	70	12	30	40	100

Nota: Los datos obtenidos en la siguiente tabla representan los ítems que componen el indicador en cuestión. Fuente: Elaboración propia.

Figura 3*Resultado por indicador: Asignación de responsabilidades*

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados evidencian que dieciséis (16) de los trabajadores afirmaron que cada actividad dentro de la empresa posee un responsable claramente definido, mientras que cuatro (4) señalaron lo contrario. En cuanto al segundo ítem, relacionado con la claridad respecto a las funciones que cada empleado debe cumplir, doce (12) manifestaron tener pleno conocimiento de sus responsabilidades y ocho (8) reconocieron no tenerlas completamente establecidas. De manera global, el promedio del indicador se ubicó en

setenta por ciento (70 %) de respuestas afirmativas y treinta por ciento (30 %) negativas, lo que refleja una percepción mayoritariamente positiva, aunque no exenta de debilidades en la delimitación formal de los cargos.

Estos resultados sugieren que, si bien la mayoría del personal identifica a quién corresponde la ejecución de las tareas, aún existe un grupo que no posee lineamientos claros ni documentación que respalde sus funciones específicas. En referencia a los ítems 3 y 4 del instrumento, puede inferirse que parte del personal asume tareas que no siempre coinciden con su puesto, lo que genera confusión en los niveles operativos, disminuye la eficiencia e impide una adecuada supervisión. Esta situación denota una estructura que opera más por costumbre que por planificación, donde la transmisión de responsabilidades se produce de manera verbal o empírica, sin registros formales que orienten la gestión administrativa.

Desde el enfoque teórico, Koontz y Weihrich (2012) sostienen que la asignación precisa de responsabilidades fomenta la rendición de cuentas y fortalece la eficiencia organizacional. De igual forma, Robbins y Coulter (2018) destacan que la claridad funcional mejora la comunicación interna y evita duplicidades en la ejecución. A la luz de estos planteamientos, se puede afirmar que Comercializadora Santa Bárbara, C.A. requiere fortalecer su estructura organizacional mediante un manual de procedimientos que defina con exactitud las responsabilidades y relaciones jerárquicas.

Tabla 4

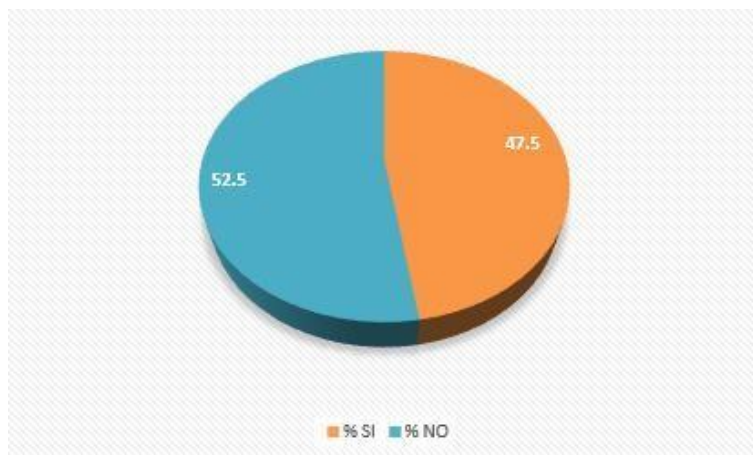
Resultado por indicador: Definición de tiempos y recursos

Ítem	Frecuencia		Total	% total
	SI	% SI		
5	4	20	20	100
6	15	75	20	100
Total	19	47.5	40	100

Nota: Los datos obtenidos en la siguiente tabla representan los ítems que componen el indicador en cuestión. Fuente: Elaboración propia.

Figura 4

Resultado por indicador: Definición de tiempos y recursos



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados reflejados en la tabla muestran que únicamente cuatro (4) trabajadores señalaron que en la empresa se establecen tiempos específicos para el desarrollo de las actividades, mientras que dieciséis (16) indicaron lo contrario, lo que representa veinte por ciento (20 %) de respuestas afirmativas y ochenta por ciento (80 %) negativas. Por otro lado, al analizar el segundo ítem, vinculado con la disponibilidad de recursos en el momento oportuno, quince (15) empleados respondieron afirmativamente y

cinco (5) negativamente, equivalente a setenta y cinco por ciento (75 %) “Sí” y veinticinco por ciento (25 %) “No”. En conjunto, el promedio general se situó en cuarenta y ocho por ciento (47.5 %) de respuestas positivas y cincuenta y tres (52.5 %) negativas, lo que evidencia una planificación insuficiente y una débil coordinación entre la programación del tiempo y la asignación de recursos dentro de la organización.

El análisis de los ítems cinco y seis permite advertir que la empresa presenta una marcada discrepancia entre la disponibilidad de medios materiales y la definición de plazos para su utilización. Mientras existe una percepción favorable respecto al acceso a los recursos, la falta de cronogramas claros y de procedimientos estandarizados impide que dichas herramientas se empleen de manera eficiente. En consecuencia, se generan retrasos, sobrecarga en ciertos periodos de trabajo y escasa previsión para cubrir imprevistos. Este comportamiento refleja una práctica administrativa centrada en la resolución inmediata, más que en la planificación estratégica, lo cual limita la productividad y dificulta la evaluación del rendimiento operativo.

En el plano teórico, Chiavenato (2017) señala que la adecuada gestión del tiempo y de los recursos constituye un componente esencial para optimizar la eficiencia y reducir la improvisación. Asimismo, González y Carrillo (2020) afirman que una correcta planificación temporal y material fortalece la capacidad de respuesta institucional y asegura la continuidad de los procesos. A partir de estos planteamientos, se infiere que Comercializadora Santa Bárbara, C.A. requiere incorporar mecanismos formales de programación y control que integren los recursos disponibles con plazos definidos para cada tarea. Con ello, la empresa podrá garantizar la utilización racional de los medios, disminuir las pérdidas de tiempo y mejorar la eficiencia general de su estructura administrativa.

La segunda dimensión evaluó la existencia y efectividad de los instrumentos documentales que respaldan la ejecución de los procedimientos administrativos, considerando los indicadores “disponibilidad del manual”, “diagramas de flujo y formatos” y “actualización periódica”. Esta categoría permitió analizar la capacidad de la organización para conservar registros claros, precisos y actualizados que sirvan como guía de referencia y control.

Tabla 5

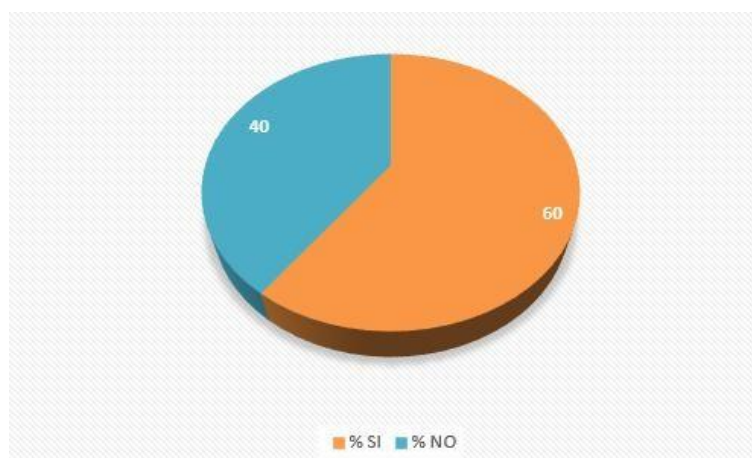
Resultado por indicador: Disponibilidad del manual

Alternativas	Ítem 7: Considera necesario tener acceso a un manual de procedimientos.		Ítem 8: Existen guías claras para conocer los procedimientos administrativos.		Total	% total
	SI	% SI	NO	% NO		
7	18	90	2	10	20	100
8	6	30	14	70	20	100
Total	24	60	16	40	40	100

Nota: Los datos obtenidos en la siguiente tabla representan los ítems que componen el indicador en cuestión. Fuente: Elaboración propia.

Figura 5

Resultado por indicador: Disponibilidad del manual



Fuente: Elaboración propia.

En relación con este indicador, los resultados evidenciaron que dieciocho (18) trabajadores manifestaron que consideran necesaria la existencia de un manual de procedimientos en la empresa, mientras que dos (2) indicaron lo contrario, lo que representa noventa por ciento (90 %) de respuestas afirmativas y diez por ciento (10 %) negativas. Por otra parte, al examinar el segundo ítem, referente a la existencia actual de guías claras de trabajo, seis (6) empleados respondieron afirmativamente y catorce (14) negativamente, lo que equivale a treinta por ciento (30 %) “Sí” y setenta por ciento (70 %) “No”. En promedio general, el indicador se ubicó en sesenta por ciento (60 %) de respuestas afirmativas y cuarenta por ciento (40 %) negativas, reflejando una marcada diferencia entre la necesidad percibida y la realidad organizacional.

El análisis de los ítems siete y ocho permitió determinar que la empresa presenta una brecha evidente entre la intención y la práctica documental. Aunque la mayoría del personal reconoce la importancia del manual como herramienta orientadora, este no se encuentra disponible de forma oficial. Dicha carencia ha derivado en procedimientos ejecutados de manera empírica, lo que dificulta la inducción de nuevos empleados y limita la posibilidad de mantener un estándar común de desempeño. Además, la ausencia de documentación formal ocasiona ambigüedades en la comunicación y reduce la transparencia en la toma de decisiones.

A nivel teórico, Rivera (2022) resalta que los manuales de procedimientos actúan como instrumentos de control interno que aseguran coherencia en las operaciones y fortalecen la cultura organizacional. De igual forma, Robbins y Coulter (2018) afirman que disponer de un documento de consulta permanente incrementa la eficiencia y la coordinación. En consecuencia, se concluyó que Comercializadora Santa Bárbara, C.A.

requiere formalizar de manera urgente su manual de procedimientos, garantizando con ello la estandarización, la capacitación y la mejora continua de sus actividades administrativas.

Tabla 6

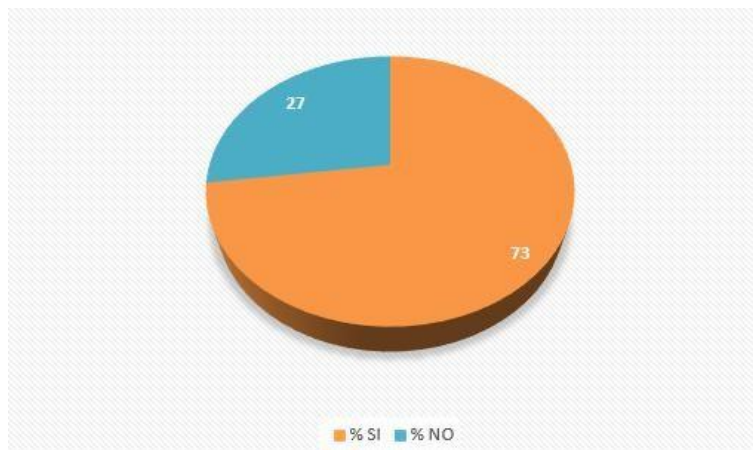
Resultado por indicador: Diagramas de flujo y formatos

Alternativas	Ítem 9: Considera necesario utilizar diagramas para entender los procedimientos.		Ítem 10: El uso de formatos ayudaría a organizar los procedimientos administrativos.			
	SI	% SI	NO	% NO	Total	% total
9	10	50	10	50	20	100
10	19	95	1	5	20	100
Total	29	73	11	27	40	100

Nota: Los datos obtenidos en la siguiente tabla representan los ítems que componen el indicador en cuestión. Fuente: Elaboración propia.

Figura 6

Resultado por indicador: Diagramas de flujo y formatos



Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a este indicador, los resultados obtenidos mostraron que diez (10) trabajadores afirmaron que los procedimientos de su área están representados mediante diagramas de flujo, mientras que los otros diez (10) expresaron lo contrario, lo que corresponde a cincuenta por ciento (50 %) de respuestas afirmativas y cincuenta por ciento

(50 %) negativas. Asimismo, al considerar el segundo ítem, relativo al uso de formatos estandarizados para registrar las actividades, diecinueve (19) empleados respondieron “Sí” y uno (1) “No”, equivalente a noventa y cinco por ciento (95 %) de respuestas positivas y cinco por ciento (5 %) negativas. En conjunto, el promedio general se estableció en setenta y tres por ciento (73 %) de respuestas afirmativas y veintisiete por ciento (27 %) negativas, revelando una práctica documental parcialmente estructurada.

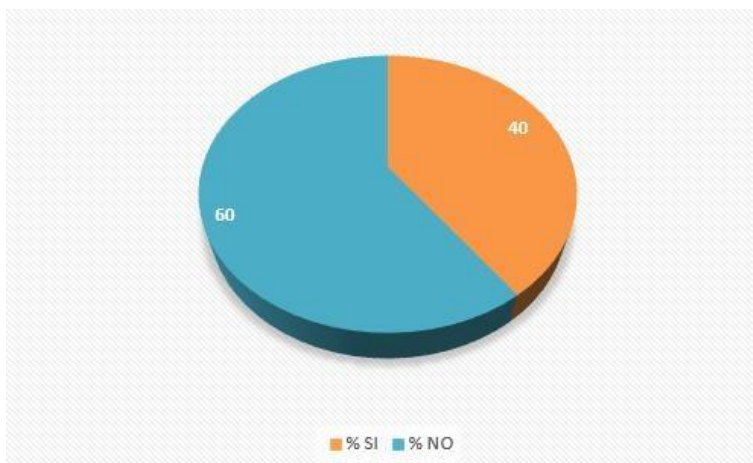
El examen de los ítems nueve y diez permitió evidenciar que la empresa ha desarrollado algunos formatos escritos para registrar sus operaciones, pero carece de representaciones gráficas que muestren la secuencia de cada proceso. La falta de diagramas de flujo limita la comprensión visual de las etapas administrativas, obstaculizando la detección de cuellos de botella o duplicidades. De igual modo, esta carencia restringe la posibilidad de entrenar adecuadamente al personal nuevo y de analizar los procedimientos desde una perspectiva sistémica.

Desde el ámbito conceptual, Chiavenato (2017) sostiene que los diagramas de flujo constituyen herramientas esenciales para comprender la dinámica interna de los procesos y promover la eficiencia. Asimismo, Rivera (2022) señala que los formatos institucionales normalizados refuerzan la uniformidad y reducen los márgenes de error. A partir de tales fundamentos, se infiere que Comercializadora Santa Bárbara, C.A. debe incluir dentro de su manual de procedimientos representaciones gráficas actualizadas y formatos estandarizados que sirvan como soporte técnico y mecanismo de mejora continua.

Tabla 7*Resultado por indicador: Actualización periódica*

Alternativas	Ítem 11: Se han actualizado los procedimientos en los últimos seis meses.		Ítem 12: Las actualizaciones de los procedimientos se notifican al personal sin demora.		Total	% total
	SI	% SI	NO	% NO		
11	4	20	16	80	20	100
12	12	60	8	40	20	100
Total	16	40	24	60	40	100

Nota: Los datos obtenidos en la siguiente tabla representan los ítems que componen el indicador en cuestión. Fuente: Elaboración propia.

Figura 7*Resultado por indicador: Actualización periódica*

Fuente: Elaboración propia.

En este indicador, los resultados reflejaron que únicamente cuatro (4) trabajadores afirmaron que los procedimientos administrativos se han actualizado en los últimos seis meses, mientras que dieciséis (16) expresaron lo contrario, lo que equivale a veinte por ciento (20 %) de respuestas afirmativas y ochenta por ciento (80 %) negativas. En el segundo ítem, vinculado con la notificación oportuna de las actualizaciones al personal, doce (12) trabajadores respondieron positivamente y ocho (8) negativamente, representando

sesenta por ciento (60 %) “Sí” y cuarenta por ciento (40 %) “No”. En conjunto, el promedio general se ubicó en cuarenta por ciento (40 %) de respuestas afirmativas y sesenta por ciento (60 %) negativas, lo cual revela una gestión documental con bajo nivel de revisión y actualización periódica.

Al analizar los ítems once y doce, se evidenció que la organización carecía de una política formal de actualización de sus procedimientos, lo que deriva en la permanencia de formatos desactualizados y prácticas que no se ajustan a las condiciones actuales del entorno laboral. Esta deficiencia genera inconsistencias en la ejecución de las actividades y obstaculiza la mejora continua, al no existir mecanismos que garanticen la renovación oportuna de los procesos. Además, la falta de comunicación sobre los cambios administrativos contribuye a la confusión del personal y a la aplicación irregular de los lineamientos internos.

Desde el plano teórico, Koontz y Weihrich (2012) afirman que la actualización constante de los procedimientos asegura la vigencia de las normas y fomenta la eficiencia organizacional. Asimismo, Torres y Linares (2021) destacan que la revisión sistemática permite corregir deficiencias y adaptar los procesos a las nuevas exigencias del entorno. A partir de lo anterior, se concluyó que Comercializadora Santa Bárbara, C.A. necesita establecer un cronograma anual de revisión y socialización de procedimientos, con el propósito de mantener su estructura administrativa actualizada, coherente y alineada con los principios de mejora continua.

La tercera dimensión tuvo como propósito examinar el grado de uniformidad y coherencia en la aplicación de los procedimientos administrativos, a partir de los indicadores “uniformidad en la ejecución de tareas”, “reducción de improvisación” y “coherencia en los procesos”. Esta dimensión permitió identificar si las actividades se

desarrollaban bajo criterios homogéneos o si existían diferencias significativas entre departamentos que afectaran la eficacia organizacional.

Tabla 8

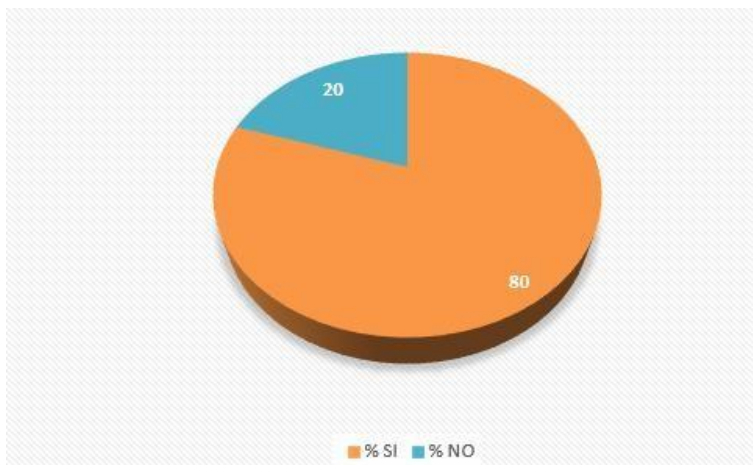
Resultado por indicador: Uniformidad en la ejecución de tareas

Alternativas	Ítem 13: Sigue un procedimiento uniforme al ejecutar sus tareas diariamente.		Ítem 14: Le resulta fácil seguir el mismo método al realizar sus tareas.		Total	% total
	SI	% SI	NO	% NO		
13	14	70	6	30	20	100
14	18	90	2	10	20	100
Total	32	80	8	20	40	100

Nota: Los datos obtenidos en la siguiente tabla representan los ítems que componen el indicador en cuestión. Fuente: Elaboración propia.

Figura 8

Resultado por indicador: Uniformidad en la ejecución de tareas



Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a este indicador, los resultados mostraron que catorce (14) trabajadores manifestaron seguir un procedimiento uniforme al ejecutar sus tareas, mientras que seis (6) señalaron lo contrario, representando setenta por ciento (70 %) de respuestas afirmativas y treinta por ciento (30 %) negativas. En el segundo ítem, relacionado con la

facilidad para aplicar el mismo método al realizar las actividades, dieciocho (18) empleados respondieron positivamente y dos (2) negativamente, lo que equivale a noventa por ciento (90 %) “Sí” y diez por ciento (10 %) “No”. En total, el promedio general se ubicó en ochenta por ciento (80 %) de respuestas afirmativas y veinte por ciento (20 %) negativas, evidenciando una tendencia favorable hacia la homogeneidad en la ejecución de las labores.

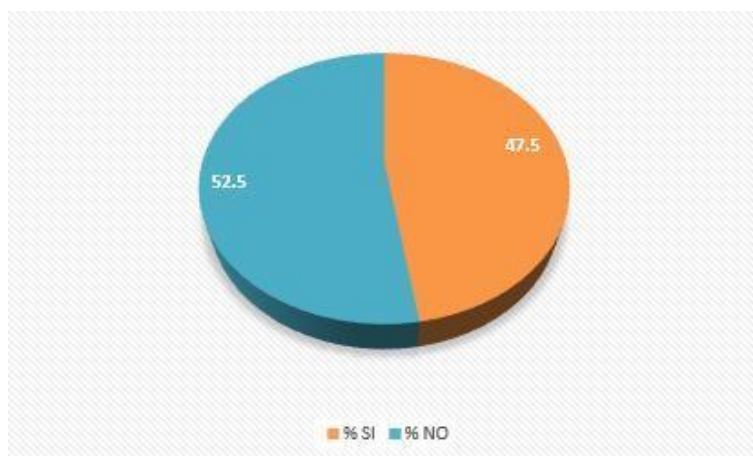
El análisis de los ítems trece y catorce permitió advertir que la mayoría del personal ejecutaba sus tareas siguiendo un patrón común de trabajo, lo que sugiere la existencia de prácticas informales que han sido interiorizadas por la experiencia más que por la existencia de un manual. Sin embargo, aunque los resultados reflejaron coherencia en los métodos empleados, persisten debilidades en la estandarización formal, especialmente en los procesos interdepartamentales donde la coordinación resulta indispensable. Esta situación podría afectar la consistencia de los resultados y dificultar el control operativo.

Desde la perspectiva teórica, Harrington (2017) plantea que la uniformidad en la ejecución de las tareas permite asegurar la calidad del producto final y facilita la evaluación del desempeño. De igual forma, Chiavenato (2017) sostiene que la estandarización promueve la eficiencia y reduce los márgenes de error en los procesos administrativos. En consecuencia, se determinó que Comercializadora Santa Bárbara, C.A. debe consolidar mediante su manual de procedimientos los criterios formales que regulen la ejecución homogénea de las tareas, fortaleciendo la coordinación entre departamentos y garantizando un nivel constante de productividad.

Tabla 9*Resultado por indicador: Reducción de improvisación*

Alternativas	Ítem 15: Las actividades operativas se programan para evitar improvisaciones.		Ítem 16: Las soluciones a problemas siguen procedimientos previamente definidos.		Total	% total
	SI	% SI	NO	% NO		
15	13	65	7	35	20	100
16	6	30	14	70	20	100
Total	19	47.5	21	52.5	40	100

Nota: Los datos obtenidos en la siguiente tabla representan los ítems que componen el indicador en cuestión. Fuente: Elaboración propia.

Figura 9*Resultado por indicador: Reducción de improvisación*

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, los resultados indicaron que trece (13) trabajadores afirmaron que las actividades operativas se programaban para evitar la improvisación, mientras que siete (7) opinaron lo contrario, equivalente a sesenta y cinco por ciento (65 %) de respuestas afirmativas y treinta y cinco por ciento (35 %) negativas. En el segundo ítem, referente a la aplicación de soluciones previamente definidas, seis (6) empleados respondieron positivamente y catorce (14) negativamente, lo que representa treinta por ciento (30 %)

“Sí” y setenta por ciento (70 %) “No”. En promedio general, el indicador se situó en cuarenta y ocho por ciento (47.5 %) de respuestas afirmativas y cincuenta y tres por ciento (52.5 %) negativas, reflejando una práctica administrativa con tendencia a la improvisación y débil planificación operativa.

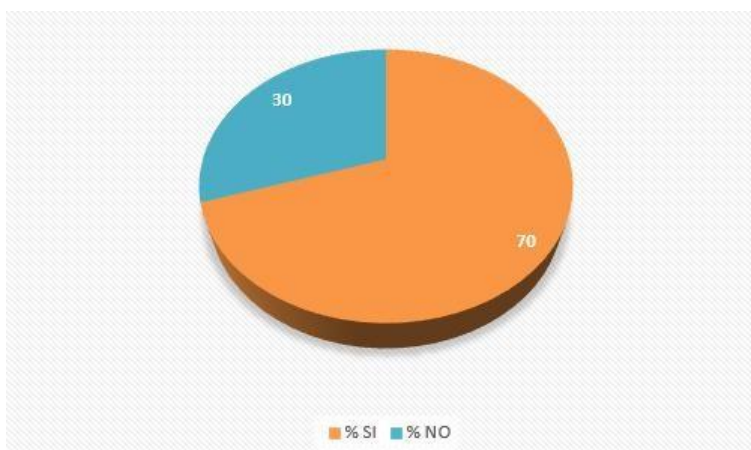
El examen de los ítems quince y dieciséis evidenció que la empresa, aunque contaba con algunos lineamientos generales para programar sus actividades, no poseía un sistema formal de planificación que garantizara la previsión de tareas ni la respuesta estructurada ante eventualidades. Esta situación favorece la aparición de soluciones reactivas, aumenta la carga de trabajo y dificulta la evaluación objetiva del rendimiento. La falta de protocolos estandarizados también genera dependencia de la experiencia individual, lo cual reduce la eficiencia colectiva y la capacidad de aprendizaje organizacional.

En el ámbito teórico, Mintzberg (1994) subraya que la planificación anticipada constituye un mecanismo esencial para disminuir la incertidumbre y coordinar esfuerzos. Asimismo, Robbins y Coulter (2018) señalan que la improvisación constante afecta la productividad y limita el control operativo. En tal sentido, se infirió que Comercializadora Santa Bárbara, C.A. necesita instaurar estrategias formales de programación, con cronogramas definidos y mecanismos de control preventivo, que favorezcan la ejecución ordenada de los procesos y fortalezcan la disciplina administrativa.

Tabla 10*Resultado por indicador: Coherencia en los procesos*

Ítem	Frecuencia				Total	% total
	SI	% SI	NO	% NO		
17	17	85	3	15	20	100
18	11	55	9	45	20	100
Total	28	70	12	30	40	100

Nota: Los datos obtenidos en la siguiente tabla representan los ítems que componen el indicador en cuestión. Fuente: Elaboración propia.

Figura 10*Resultado por indicador: Coherencia en los procesos*

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en este indicador, los resultados reflejaron que diecisiete (17) trabajadores afirmaron que sus tareas se ejecutaban de manera coherente con los objetivos del proceso, mientras que tres (3) señalaron lo contrario, equivalente a ochenta y cinco por ciento (85 %) de respuestas afirmativas y quince por ciento (15 %) negativas. En cuanto al segundo ítem, vinculado con la organización de los procedimientos ejecutados, once (11) empleados respondieron afirmativamente y nueve (9) negativamente, representando

cincuenta y cinco por ciento (55 %) “Sí” y cuarenta y cinco por ciento (45 %) “No”. En promedio, el indicador obtuvo un setenta por ciento (70 %) de respuestas afirmativas y treinta por ciento (30 %) negativas, evidenciando un nivel moderadamente favorable de coherencia en los procesos organizacionales.

El análisis de los ítems diecisiete y dieciocho permitió identificar que la empresa mantiene un grado aceptable de congruencia entre las actividades realizadas y los objetivos institucionales, aunque persisten deficiencias en la estructuración de los procedimientos que garantizan dicha coherencia. La ausencia de esquemas documentales formalizados puede originar desvíos en la secuencia de tareas, generando resultados inconsistentes o inconexos con las metas estratégicas. En consecuencia, se evidencia la necesidad de establecer directrices claras que alineen la ejecución operativa con los fines administrativos.

En el plano teórico, Fayol (1916) destacó la coherencia como un principio fundamental del proceso administrativo, indispensable para asegurar la unidad de acción dentro de la organización. De igual forma, Chiavenato (2017) argumenta que la integración de los procesos permite optimizar el desempeño global y reforzar la coordinación institucional. En base a estos postulados, se concluyó que Comercializadora Santa Bárbara, C.A. debe formalizar su esquema de procesos mediante un manual estructurado que vincule las tareas individuales con los objetivos generales, promoviendo la eficiencia y el sentido de propósito organizacional.

El Pilar Social del Desarrollo Humano Sustentable y tuvo como finalidad analizar los aspectos humanos y relacionales que inciden en la gestión administrativa de la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A. A través de los indicadores “equidad e igualdad”, “participación”, “bienestar integral” y “cohesión social”, se evaluó la manera en que la organización promueve un ambiente de trabajo basado en la justicia, la cooperación y el

respeto mutuo. Esta dimensión permitió identificar el grado de compromiso institucional con la inclusión, la motivación y la integración del personal, factores esenciales para la sostenibilidad social.

Tabla 11

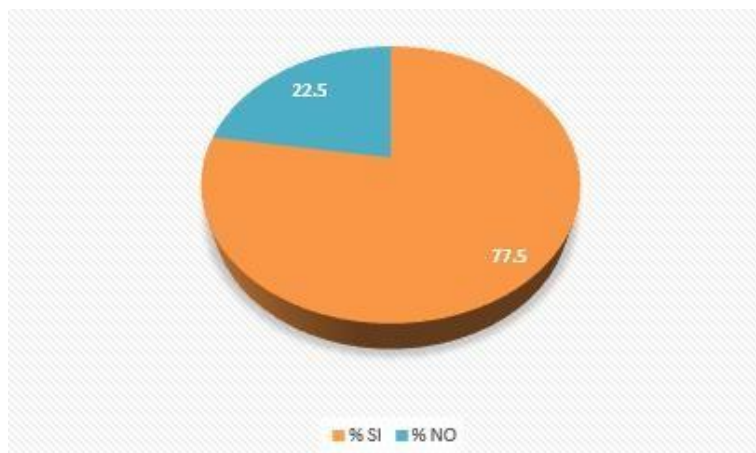
Resultado por indicador: Equidad e igualdad

Alternativas	Ítem 19: El trato al personal es imparcial.		Ítem 20: Se ofrecen oportunidades de desarrollo profesional para todo el personal.		Total	% total
	SI	% SI	NO	% NO		
19	18	90	2	10	20	100
20	13	65	7	35	20	100
Total	31	77.5	9	22.5	40	100

Nota: Los datos obtenidos en la siguiente tabla representan los ítems que componen el indicador en cuestión. Fuente: Elaboración propia.

Figura 11

Resultado por indicador: Equidad e igualdad



Fuente: Elaboración propia.

En este indicador, los resultados reflejaron que dieciocho (18) trabajadores manifestaron que en la empresa se ofrece un trato imparcial hacia el personal, mientras que dos (2) expresaron lo contrario, lo que representa noventa por ciento (90 %) de respuestas

afirmativas y diez por ciento (10 %) negativas. En el segundo ítem, vinculado con la existencia de oportunidades de desarrollo profesional para todo el personal, trece (13) empleados respondieron afirmativamente y siete (7) negativamente, equivalente a sesenta y cinco por ciento (65 %) “Sí” y treinta y cinco por ciento (35 %) “No”. En conjunto, el promedio general se ubicó en setenta y ocho por ciento (77.5 %) de respuestas afirmativas y veintitrés por ciento (22.5 %) negativas, evidenciando una percepción mayoritariamente positiva sobre la equidad laboral dentro de la organización.

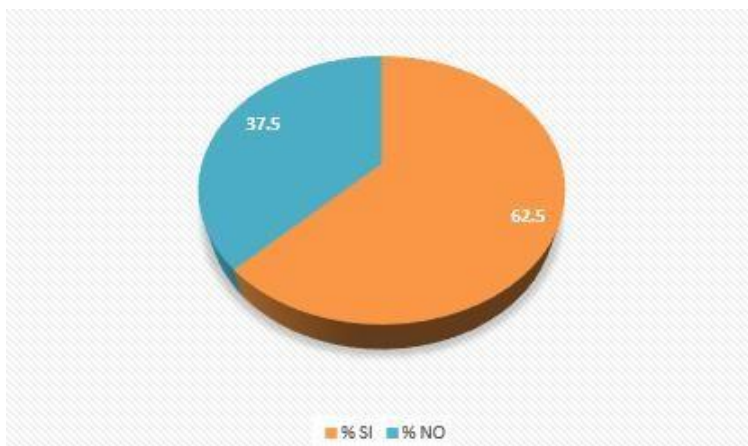
El análisis de los ítems diecinueve y veinte permitió identificar que la mayoría del personal percibía un ambiente de trabajo basado en el respeto y la imparcialidad, donde predominaba un trato justo entre los compañeros. Sin embargo, la diferencia entre la percepción de equidad en el trato y las oportunidades de crecimiento sugiere la ausencia de políticas claras que garanticen igualdad de acceso a la formación y promoción interna. Esta brecha refleja que, aunque la empresa promueve relaciones cordiales, todavía requiere establecer mecanismos formales que aseguren la equidad profesional de manera estructurada.

Desde el plano teórico, el PNUD (2022) sostiene que la equidad constituye un principio esencial del Desarrollo Humano Sustentable, al promover condiciones laborales justas y oportunidades equitativas para todos los trabajadores. De igual modo, Rivera (2022) plantea que la justicia organizacional fortalece la confianza institucional y eleva la motivación del personal. A partir de estos postulados, se concluyó que Comercializadora Santa Bárbara, C.A. debe consolidar políticas de igualdad y meritocracia que garanticen el crecimiento profesional en igualdad de condiciones, reforzando con ello su compromiso con los valores del desarrollo humano.

Tabla 12*Resultado por indicador: Participación*

Alternativas	Ítem 21: Tiene la posibilidad de involucrarse en las decisiones de su área.		Ítem 22: Se le permite contribuir con aportes que mejoren los procedimientos.			
	SI	% SI	NO	% NO	Total	% total
21	11	55	9	45	20	100
22	14	70	6	30	20	100
Total	25	62.5	15	37.5	40	100

Nota: Los datos obtenidos en la siguiente tabla representan los ítems que componen el indicador en cuestión. Fuente: Elaboración propia.

Figura 12*Resultado por indicador: Participación*

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, los resultados reflejaron que once (11) trabajadores afirmaron tener la posibilidad de involucrarse en las decisiones de su área, mientras que nueve (9) manifestaron lo contrario, lo que representa cincuenta y cinco por ciento (55 %) de respuestas afirmativas y cuarenta y cinco por ciento (45 %) negativas. En el segundo ítem, relativo a la oportunidad de aportar ideas que contribuyan a mejorar los procedimientos, catorce (14) trabajadores respondieron afirmativamente y seis (6) negativamente,

equivalente a setenta por ciento (70 %) “Sí” y treinta por ciento (30 %) “No”. En total, el promedio general se estableció en sesenta y tres por ciento (62.5 %) de respuestas afirmativas y treinta y ocho por ciento (37.5 %) negativas, lo que evidencia un nivel de participación moderado dentro de la empresa.

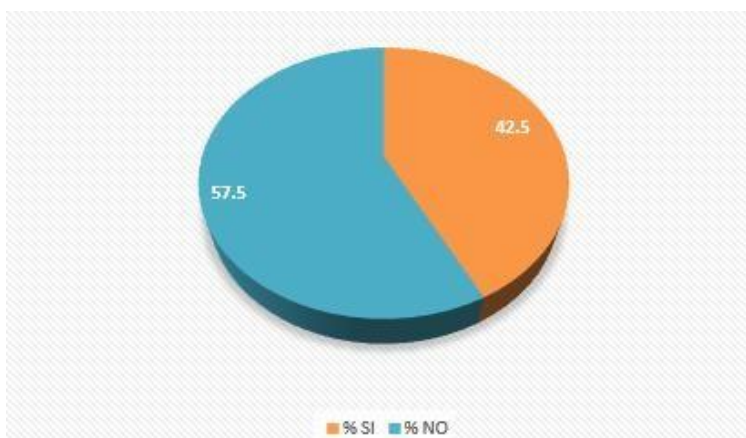
La evaluación de los ítems veintiuno y veintidós permitió observar que los empleados poseen disposición para involucrarse y contribuir con propuestas, pero los canales institucionales de participación aún resultan limitados o informales. Esta situación genera que las iniciativas dependan de la voluntad individual o de la apertura del supervisor, en lugar de formar parte de un proceso estructurado de consulta y colaboración. Como consecuencia, se pierde la oportunidad de aprovechar el conocimiento colectivo y de fortalecer la toma de decisiones compartida, aspectos claves para el crecimiento organizacional sostenible.

En el ámbito teórico, Robbins y Coulter (2018) sostienen que la participación laboral incrementa el sentido de pertenencia y la eficacia en la gestión, mientras que Rivera (2022) enfatiza que la inclusión del personal en los procesos administrativos favorece la innovación y la cooperación. Por consiguiente, se determinó que Comercializadora Santa Bárbara, C.A. debe institucionalizar espacios de diálogo y retroalimentación, donde los trabajadores puedan expresar sus ideas y ser parte activa de la mejora continua, fortaleciendo así su enfoque participativo y democrático.

Tabla 13*Resultado por indicador: Bienestar integral*

Alternativas	Ítem 23: Considera que su lugar de trabajo promueve su bienestar integral.		Ítem 24: Existen medidas que garanticen su bienestar integral en el trabajo.		Total	% total
	SI	% SI	NO	% NO		
23	11	55	9	45	20	100
24	6	30	14	70	20	100
Total	17	42.5	23	57.5	40	100

Nota: Los datos obtenidos en la siguiente tabla representan los ítems que componen el indicador en cuestión. Fuente: Elaboración propia.

Figura 13*Resultado por indicador: Bienestar integral*

Fuente: Elaboración propia.

En relación con este indicador, los resultados evidenciaron que once (11) trabajadores consideraron que su lugar de trabajo promueve su bienestar integral, mientras que nueve (9) opinaron lo contrario, lo que equivale a cincuenta y cinco por ciento (55 %) de respuestas afirmativas y cuarenta y cinco por ciento (45 %) negativas. En el segundo ítem, orientado a determinar si existen medidas que garanticen dicho bienestar, seis (6) empleados respondieron afirmativamente y catorce (14) negativamente, lo que representa

treinta por ciento (30 %) “Sí” y setenta por ciento (70 %) “No”. En conjunto, el promedio general se situó en cuarenta y tres por ciento (42.5 %) de respuestas afirmativas y cincuenta y ocho por ciento (57.5 %) negativas, revelando una percepción desfavorable sobre las acciones institucionales dirigidas al bienestar del personal.

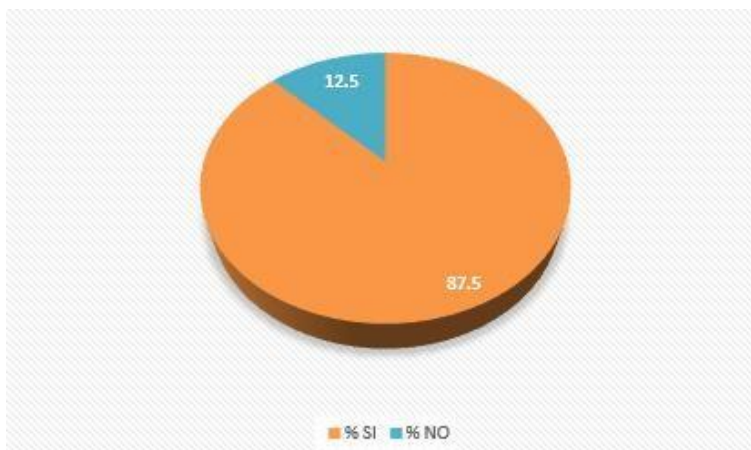
El análisis de los ítems veintitrés y veinticuatro permitió advertir que, aunque los empleados valoraban positivamente el ambiente humano y la estabilidad laboral, identificaban una carencia de programas formales de bienestar que atiendan dimensiones como la salud ocupacional, la recreación o la capacitación emocional. Esta falta de planificación sistemática limita el desarrollo integral del trabajador y reduce su motivación, afectando tanto el clima organizacional como la productividad general de la empresa.

Desde la perspectiva teórica, Chiavenato (2017) establece que el bienestar integral es un componente esencial para equilibrar las necesidades del trabajador con los objetivos empresariales. De manera similar, el PNUD (2022) afirma que la calidad de vida laboral es un indicador clave del desarrollo humano sustentable, al promover entornos saludables y sostenibles. En consecuencia, se concluyó que Comercializadora Santa Bárbara, C.A. debe implementar un plan estructurado de bienestar integral que incorpore programas de motivación, reconocimiento y desarrollo humano, fortaleciendo así el compromiso del personal y su desempeño organizacional.

Tabla 14*Resultado por indicador: Cohesión social*

Alternativas	Ítem 25: El equipo colabora de manera efectiva para alcanzar los objetivos.		Ítem 26: Se realizan actividades que favorecen la integración del personal.			
	SI	% SI	NO	% NO	Total	% total
	17	85	3	15	20	100
	18	90	2	10	20	100
Total	35	87.5	5	12,5	40	100

Nota: Los datos obtenidos en la siguiente tabla representan los ítems que componen el indicador en cuestión. Fuente: Elaboración propia.

Figura 14*Resultado por indicador: Cohesión social*

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, los resultados reflejaron que diecisiete (17) trabajadores afirmaron mantener relaciones de cooperación efectivas con sus compañeros, mientras que tres (3) manifestaron lo contrario, lo que representa ochenta y cinco por ciento (85 %) de respuestas afirmativas y quince por ciento (15 %) negativas. En el segundo ítem, vinculado con la realización de actividades que favorecen la integración del personal, dieciocho (18) empleados respondieron afirmativamente y dos (2) negativamente, equivalente a noventa

por ciento (90 %) “Sí” y diez por ciento (10 %) “No”. En promedio general, el indicador alcanzó ochenta y ocho por ciento (87.5 %) de respuestas afirmativas y trece por ciento (12.5 %) negativas, lo que demuestra un alto nivel de cohesión social dentro del ambiente laboral.

El estudio de los ítems veinticinco y veintiséis permitió evidenciar que la empresa cuenta con un clima organizacional caracterizado por la cooperación, la solidaridad y el sentido de pertenencia, lo que fortalece el trabajo en equipo y la estabilidad emocional del personal. Sin embargo, la ausencia de actividades formales y sostenidas para la integración podría limitar la continuidad de estos resultados a largo plazo, especialmente ante la rotación de personal o los cambios en la estructura jerárquica.

Desde el plano teórico, el PNUD (2022) reconoce la cohesión social como uno de los fundamentos del desarrollo humano sustentable, ya que promueve relaciones solidarias y confianza mutua en los entornos laborales. En la misma línea, Rivera (2022) sostiene que la cooperación interna mejora la comunicación y reduce los conflictos interpersonales. En función de ello, se concluyó que Comercializadora Santa Bárbara, C.A. debe potenciar su capital humano mediante estrategias formales de integración y fortalecimiento del trabajo colaborativo, consolidando así la cohesión social como pilar fundamental de su cultura institucional.

La siguiente dimensión correspondió al Pilar Económico del Desarrollo Humano Sustentable, centrado en examinar el uso eficiente de los recursos, la productividad institucional y la capacidad de innovación dentro de la organización. Mediante los indicadores “desarrollo de capacidades”, “productividad organizacional” e “innovación y mejora continua”, se evaluó la efectividad de los procesos administrativos para generar valor y sostenibilidad financiera a largo plazo. Este pilar permitió analizar la relación entre

la eficiencia económica y la mejora constante de los procedimientos, en concordancia con los principios de racionalidad y competitividad.

Tabla 15

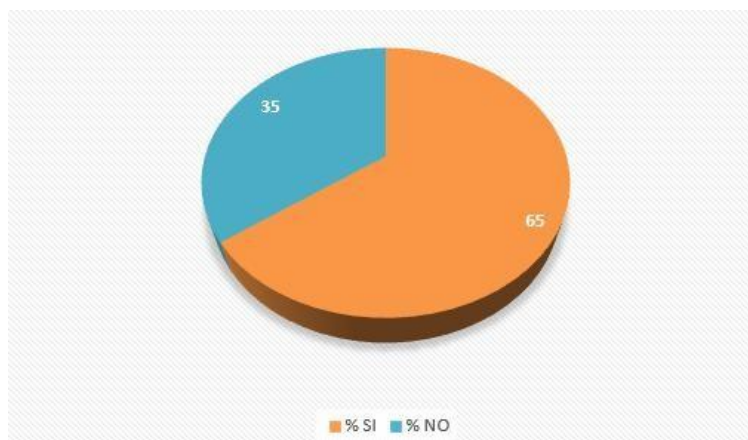
Resultado por indicador: Desarrollo de capacidades

Alternativas	Ítem 27: La empresa ofrece capacitaciones relacionadas a su puesto de trabajo.		Ítem 28: Se le brinda la posibilidad de desarrollar competencias profesionales.		Total	% total
	SI	% SI	NO	% NO		
27	14	70	6	30	20	100
28	12	60	8	40	20	100
Total	26	65	14	35	40	100

Nota: Los datos obtenidos en la siguiente tabla representan los ítems que componen el indicador en cuestión. Fuente: Elaboración propia.

Figura 15

Resultado por indicador: Desarrollo de capacidades



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados reflejados en la tabla mostraron que catorce (14) trabajadores señalaron haber recibido algún tipo de capacitación relacionada con sus funciones, mientras que seis (6) indicaron lo contrario, lo que representa setenta por ciento (70 %) de respuestas afirmativas y treinta por ciento (30 %) negativas. Por su parte, en el segundo ítem,

orientado a conocer si esos conocimientos son aplicados en las actividades diarias, doce (12) empleados respondieron afirmativamente y ocho (8) negativamente, equivalente a sesenta por ciento (60 %) “Sí” y cuarenta por ciento (40 %) “No”. En conjunto, el indicador se ubicó en sesenta y cinco por ciento (65 %) de respuestas afirmativas y treinta y cinco por ciento (35 %) negativas, lo que evidenció una tendencia favorable hacia la formación del personal, aunque todavía no plenamente consolidada.

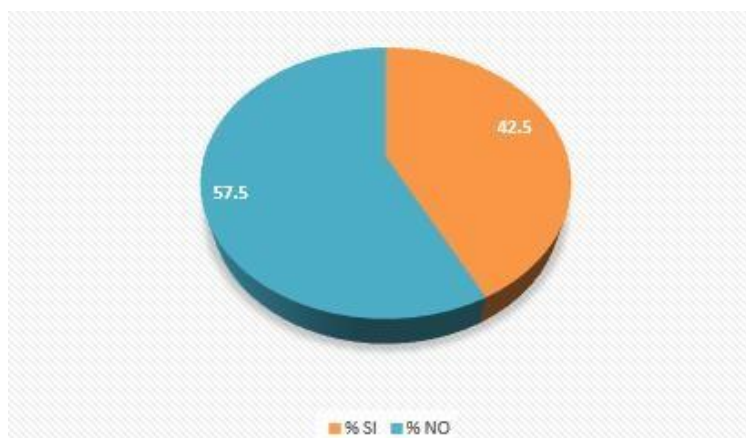
El análisis de los ítems veintisiete y veintiocho permitió advertir que la empresa ha realizado esfuerzos por fortalecer las competencias de su talento humano, pero dichos esfuerzos no parecían responder a un plan de capacitación permanente, sino más bien a necesidades puntuales. La diferencia entre quienes reciben formación (setenta por ciento (70 %)) y quienes logran aplicarla (sesenta por ciento (60 %)) sugiere que no siempre se garantiza la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo, lo que puede deberse a la falta de seguimiento o a la inexistencia de procedimientos actualizados que incorporen esas mejoras.

En el plano teórico, Chiavenato (2017) sostiene que el desarrollo de capacidades es un factor clave para la productividad y la motivación, mientras que Robbins y Coulter (2018) destacan que la capacitación debe estar alineada con los objetivos institucionales para que tenga efecto. A partir de estos planteamientos, se concluyó que Comercializadora Santa Bárbara, C.A. requiere formalizar en su manual un programa de formación continua, articulado con los procedimientos administrativos, de manera que cada capacitación tenga un espacio claro de aplicación y sea posible evaluar su impacto real en la gestión.

Tabla 16*Resultado por indicador: Productividad Organizacional*

Alternativas	Ítem 29: Los procedimientos contribuyen a incrementar la productividad.		Ítem 30: Se optimiza el uso del tiempo en las operaciones.			
	SI	% SI	NO	% NO	Total	% total
29	9	45	11	55	20	100
30	8	40	12	60	20	100
Total	17	42.5	23	57.5	40	100

Nota: Los datos obtenidos en la siguiente tabla representan los ítems que componen el indicador en cuestión. Fuente: Elaboración propia.

Figura 16*Resultado por indicador: Productividad Organizacional*

Fuente: Elaboración propia.

En este indicador, los resultados mostraron que nueve (9) trabajadores consideraron que la empresa aprovecha de forma adecuada sus recursos y obtiene buenos resultados operativos, mientras que once (11) opinaron lo contrario, lo que representa cuarenta y cinco por ciento (45 %) de respuestas afirmativas y cincuenta y cinco por ciento (55 %) negativas. En el segundo ítem, relacionado con el cumplimiento oportuno de las metas o actividades previstas, ocho (8) empleados respondieron “Sí” y doce (12) “No”, equivalente a cuarenta

por ciento (40 %) de respuestas positivas y sesenta por ciento (60 %) negativas. En conjunto, el indicador alcanzó cuarenta y tres por ciento (42.5 %) de respuestas afirmativas y cincuenta y ocho por ciento (57.5 %) negativas, lo que evidenció una percepción mayoritariamente desfavorable respecto al nivel de productividad de la organización.

El examen de los ítems veintinueve y treinta permitió inferir que el personal percibía que las tareas se ejecutaban, pero no siempre bajo criterios de eficiencia ni dentro de los tiempos planificados. La proporción de respuestas negativas sugiere la existencia de retrasos, reprocesos o uso poco racional de los recursos, situaciones que ya habían sido advertidas en los indicadores de “definición de tiempos y recursos” y “reducción de la improvisación”. Esto indica que la baja productividad no responde a la falta de disposición del personal, sino a la ausencia de procedimientos claros que orienten la ejecución y faciliten el control de las actividades.

Teóricamente, Koontz y Weihrich (2012) afirman que la productividad organizacional depende de la adecuada combinación de recursos, tecnología y procedimientos estandarizados. De igual modo, González y Ramírez (2021) señalan que cuando no existen manuales de trabajo es más frecuente la duplicidad de funciones y el desperdicio de tiempo. En consecuencia, se concluyó que Comercializadora Santa Bárbara, C.A. necesita fortalecer su marco procedimental mediante el manual propuesto, de forma que se definan plazos, responsables e instrumentos de control que permitan elevar los niveles de productividad y reducir la variabilidad en los resultados.

Tabla 17

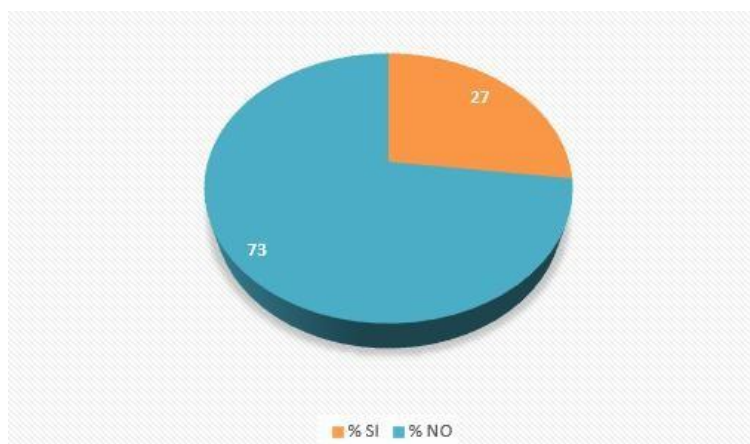
Resultado por indicador: Innovación y mejora continua

Alternativas	Ítem 31: Se promueve la búsqueda de nuevas ideas para mejorar procesos.		Ítem 32: La empresa implementa mejoras en los procedimientos de forma periódica.		Total	% total
	SI	% SI	NO	% NO		
31	7	35	13	65	20	100
32	4	20	16	80	20	100
Total	11	27	29	73	40	100

Nota: Los datos obtenidos en la siguiente tabla representan los ítems que componen el indicador en cuestión. Fuente: Elaboración propia.

Figura 17

Resultado por indicador: Innovación y mejora continua



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a este indicador, los resultados evidenciaron que solo siete (7) trabajadores afirmaron que en la empresa se promueve la búsqueda de nuevas ideas para mejorar los procesos, mientras que trece (13) indicaron lo contrario, lo que equivale a treinta y cinco por ciento (35 %) de respuestas afirmativas y sesenta y cinco por ciento (65 %) negativas. En el segundo ítem, vinculado con la implementación periódica de mejoras en los procedimientos, únicamente cuatro (4) empleados respondieron “Sí” y

dieciséis (16) respondieron “No”, lo que representa veinte por ciento (20 %) de respuestas positivas y ochenta por ciento (80 %) negativas. En conjunto, el indicador se ubicó en veintiocho por ciento (27 %) de respuestas afirmativas y setenta y tres por ciento (73 %) negativas, lo que revela un nivel bajo de innovación y de actualización sistemática de los procesos administrativos.

El análisis de los ítems treinta y uno y treinta y dos permitió establecer que la empresa tiende a mantener los mismos esquemas de trabajo durante periodos prolongados, sin incorporar de manera regular ajustes derivados de la experiencia o de las exigencias del entorno. Esta situación favorece la rutina, pero limita la mejora continua y reduce la capacidad de adaptación institucional. Además, la baja proporción de respuestas afirmativas sugiere que el personal no percibe espacios formales para proponer cambios, ni observa que las sugerencias sean implementadas con frecuencia.

Desde la perspectiva teórica, Robbins y Coulter (2018) señalan que la innovación constituye un componente esencial de la competitividad y que, sin ella, las organizaciones tienden a estancarse. Asimismo, el PNUD (2022) plantea que la mejora continua es un principio del desarrollo humano sustentable, ya que permite evolucionar los procesos sin comprometer los recursos. En función de ello, se concluyó que Comercializadora Santa Bárbara, C.A. debe incorporar en su manual de procedimientos un apartado destinado a la revisión periódica, recepción de propuestas del personal y actualización de los procesos, de modo que la innovación deje de ser una práctica ocasional y pase a ser un mecanismo institucionalizado de perfeccionamiento organizacional.

Finalmente, la dimensión correspondiente al Pilar Ambiental del Desarrollo Humano Sustentable se enfocó en analizar las acciones de la empresa orientadas al uso racional de los recursos, la protección del entorno y la gestión de riesgos ambientales. A

través de los indicadores “respaldo institucional”, “sostenibilidad”, “gestión de recursos” y “prevención y control”, se evaluó el compromiso organizacional con la preservación ecológica y la responsabilidad ambiental. Este pilar permitió examinar la coherencia entre la gestión administrativa y la conciencia ecológica de la institución.

Tabla 18

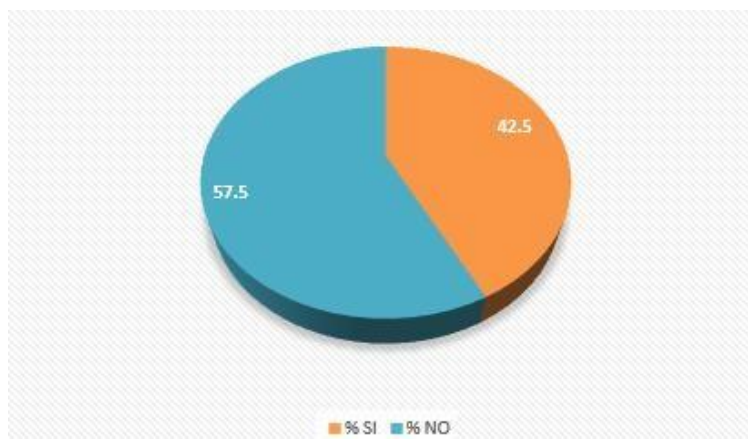
Resultado por indicador: Respaldo institucional

Alternativas	Ítem 33: La gerencia respalda iniciativas del personal para mejorar el trabajo.		Ítem 34: Se asignan recursos para implementar mejoras propuestas.		Total	% total
	SI	% SI	NO	% NO		
33	9	45	11	55	20	100
34	8	40	12	60	20	100
Total	17	42.5	23	57.5	40	100

Nota: Los datos obtenidos en la siguiente tabla representan los ítems que componen el indicador en cuestión. Fuente: Elaboración propia.

Figura 18

Resultado por indicador: Respaldo institucional



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados reflejaron que nueve (9) trabajadores afirmaron que la gerencia respalda las iniciativas del personal orientadas a mejorar las labores, mientras que once (11)

expresaron lo contrario, lo que representa cuarenta y cinco por ciento (45 %) de respuestas afirmativas y cincuenta y cinco por ciento (55 %) negativas. En el segundo ítem, referido a la asignación de recursos para implementar las mejoras propuestas, ocho (8) empleados respondieron afirmativamente y doce (12) negativamente, equivalente a cuarenta por ciento (40 %) “Sí” y sesenta por ciento (60 %) “No”. En conjunto, el promedio general se situó en cuarenta y tres por ciento (42.5 %) de respuestas afirmativas y cincuenta y ocho por ciento (57.5 %) negativas, lo que indica una valoración predominantemente desfavorable sobre el respaldo institucional a las propuestas del personal.

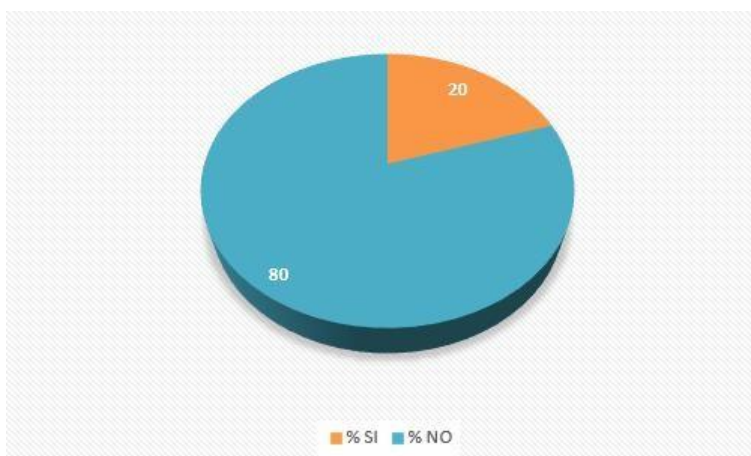
El análisis de los ítems treinta y tres y treinta y cuatro permitió advertir que, aunque existe disposición del talento humano para sugerir mejoras, estas no siempre cuentan con el apoyo necesario por parte de la gerencia. La limitada asignación de recursos financieros y materiales restringe la ejecución de iniciativas innovadoras, lo cual puede generar desmotivación y disminuir el compromiso del personal con los procesos de cambio. Este resultado sugiere una brecha entre la intención gerencial y la implementación efectiva de medidas de mejora.

En el marco teórico, Koontz y Weihrich (2012) destacan que la dirección debe garantizar la articulación entre las ideas del personal y los recursos institucionales, a fin de promover la eficiencia colectiva. Asimismo, Rivera (2022) sostiene que el liderazgo participativo refuerza la cooperación y eleva el sentido de pertenencia. En este sentido, se concluyó que Comercializadora Santa Bárbara, C.A. requiere fortalecer su respaldo gerencial mediante políticas de apoyo y asignación presupuestaria que estimulen la participación del personal en la innovación y la mejora continua.

Tabla 19*Resultado por indicador: Sostenibilidad*

Ítem	Frecuencia		Frecuencia		Total	% total
	SI	% SI	NO	% NO		
35	6	30	14	70	20	100
36	2	10	18	90	20	100
Total	8	20	32	80	40	100

Nota: Los datos obtenidos en la siguiente tabla representan los ítems que componen el indicador en cuestión. Fuente: Elaboración propia.

Figura 19*Resultado por indicador: Sostenibilidad*

Fuente: Elaboración propia.

En este indicador, los resultados reflejaron que seis (6) trabajadores afirmaron que en la empresa se aplican prácticas que contribuyen al cuidado del medio ambiente, mientras que catorce (14) expresaron lo contrario, lo que equivale a treinta por ciento (30 %) de respuestas afirmativas y setenta por ciento (70 %) negativas. En el segundo ítem, orientado a la existencia de políticas para el uso eficiente de los recursos operativos, dos (2) empleados respondieron afirmativamente y dieciocho (18) negativamente, representando

diez por ciento (10 %) “Sí” y noventa por ciento (90 %) “No”. En conjunto, el promedio general se ubicó en veinte por ciento (20 %) de respuestas afirmativas y ochenta por ciento (80 %) negativas, evidenciando una percepción muy desfavorable respecto a la sostenibilidad ambiental dentro de la empresa.

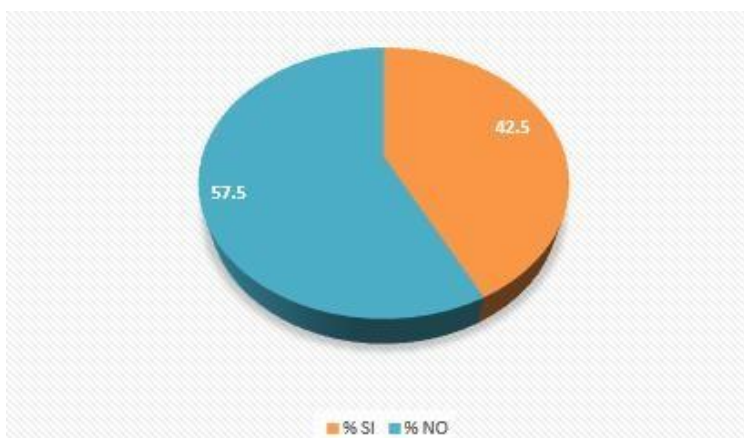
El análisis de los ítems treinta y cinco y treinta y seis permitió establecer que la organización no cuenta con políticas formales orientadas a la sostenibilidad ni con una estrategia ambiental definida. Las acciones vinculadas con el uso eficiente de los recursos o la protección ambiental parecen depender de la conciencia individual y no de una gestión institucional. Esta falta de lineamientos limita el cumplimiento de los principios del Desarrollo Humano Sustentable, al no integrarse de manera explícita en los procedimientos administrativos ni en la cultura corporativa.

Desde el plano teórico, el PNUD (2022) sostiene que la sostenibilidad constituye el eje fundamental del desarrollo humano, pues permite equilibrar las dimensiones económica, social y ambiental para garantizar la continuidad de los procesos sin comprometer los recursos del futuro. De igual forma, Chiavenato (2017) resalta que la gestión empresarial moderna debe asumir la responsabilidad ambiental como parte integral de su eficiencia operativa. En consecuencia, se determinó que Comercializadora Santa Bárbara, C.A. debe incorporar políticas de sostenibilidad ambiental en su manual, priorizando el ahorro energético, la reducción del desperdicio y la educación ecológica del personal.

Tabla 20*Resultado por indicador: Gestión de recursos*

Ítem	Frecuencia				Total	% total
	SI	% SI	NO	% NO		
37	12	60	8	40	20	100
38	5	25	15	75	20	100
Total	17	42,5	23	57.5	40	100

Nota: Los datos obtenidos en la siguiente tabla representan los ítems que componen el indicador en cuestión. Fuente: Elaboración propia.

Figura 20*Resultado por indicador: Gestión de recursos*

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados reflejaron que doce (12) trabajadores señalaron que la empresa promueve el uso adecuado de recursos como agua, energía e insumos, mientras que ocho (8) manifestaron lo contrario, lo que representa sesenta por ciento (60 %) de respuestas afirmativas y cuarenta por ciento (40 %) negativas. En cuanto al segundo ítem, relacionado con la aplicación de acciones de reciclaje dentro del área de trabajo, cinco (5) empleados respondieron afirmativamente y quince (15) negativamente, equivalente a veinticinco por

ciento (25 %) “Sí” y setenta y cinco por ciento (75 %) “No”. En conjunto, el promedio general se estableció en cuarenta y tres por ciento (42.5 %) de respuestas afirmativas y cincuenta y ocho por ciento (57.5 %) negativas, lo que refleja una gestión ambiental parcialmente favorable, pero con deficiencias en la implementación de prácticas sostenibles.

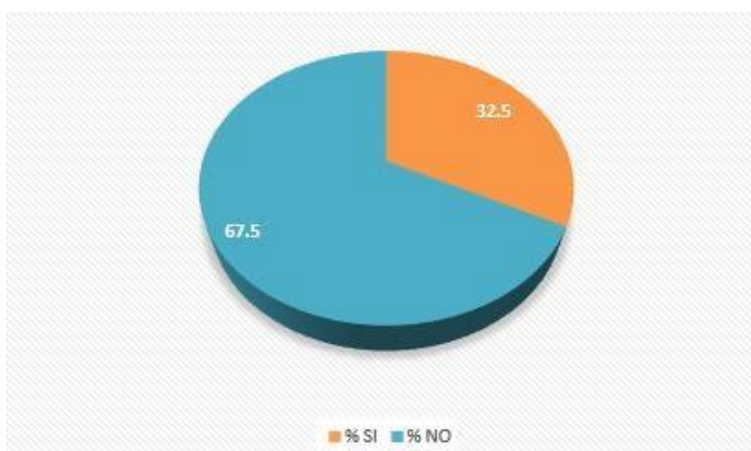
El análisis de los ítems treinta y siete y treinta y ocho permitió advertir que la empresa fomenta en cierta medida el uso racional de los recursos, aunque las medidas no se encuentran estandarizadas ni forman parte de un programa de gestión ambiental formal. La ausencia de políticas de reciclaje y la escasa difusión de estrategias de ahorro energético reducen el impacto positivo de las iniciativas individuales. Esta situación limita la consolidación de una cultura organizacional sustentable y evidencia la necesidad de institucionalizar las buenas prácticas.

Teóricamente, el PNUD (2022) plantea que la gestión de recursos debe orientarse hacia la eficiencia energética y el aprovechamiento sostenible de los materiales, como elemento clave del desarrollo sustentable. En la misma línea, Rivera (2022) argumenta que las organizaciones que promueven la responsabilidad ambiental logran fortalecer su reputación y su sostenibilidad a largo plazo. Por tanto, se concluyó que Comercializadora Santa Bárbara, C.A. debe formalizar un plan de gestión de recursos que incluya acciones permanentes de reciclaje, ahorro energético y sensibilización ecológica, alineadas con los valores institucionales del desarrollo sustentable.

Tabla 21*Resultado por indicador: Prevención y control*

Alternativas	Ítem 39: Se previenen incidentes con posibles impactos ambientales.		Ítem 40: Existe un plan de acción ante emergencias ambientales.		Total	% total
	SI	% SI	NO	% NO		
39	10	50	10	50	20	100
40	3	15	17	85	20	100
Total	13	32.5	27	67.5	40	100

Nota: Los datos obtenidos en la siguiente tabla representan los ítems que componen el indicador en cuestión. Fuente: Elaboración propia.

Figura 21*Resultado por indicador: Prevención y control*

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, los resultados reflejaron que diez (10) trabajadores afirmaron que en la empresa se previenen incidentes con posibles impactos ambientales, mientras que otros diez (10) opinaron lo contrario, lo que representa cincuenta por ciento (50 %) de respuestas afirmativas y cincuenta por ciento (50 %) negativas. En el segundo ítem, vinculado con la existencia de un plan de acción ante emergencias ambientales, tres (3) empleados respondieron afirmativamente y diecisiete (17) negativamente, equivalente a quince por

ciento (15 %) “Sí” y ochenta y cinco por ciento (85 %) “No”. En conjunto, el promedio general se situó en treinta y tres por ciento (32.5 %) de respuestas afirmativas y sesenta y ocho por ciento (67.5 %) negativas, lo que evidencia una debilidad significativa en materia de prevención y control ambiental.

El análisis de los ítems treinta y nueve y cuarenta permitió observar que, aunque existe cierta conciencia preventiva en algunos trabajadores, la empresa carece de un plan formal que establezca protocolos de actuación ante riesgos ambientales. Esta situación genera vulnerabilidad ante posibles incidentes que puedan afectar el entorno o las operaciones. La falta de capacitación específica y de medidas sistemáticas de control impide consolidar una gestión ambiental integral.

En el ámbito teórico, el PNUD (2022) y Rivera (2022) coinciden en que la prevención constituye una estrategia esencial para reducir impactos negativos y garantizar la sostenibilidad organizacional. Asimismo, Chiavenato (2017) resalta que la planificación preventiva no solo protege los recursos, sino que fortalece la imagen institucional y la responsabilidad social. A partir de ello, se concluyó que Comercializadora Santa Bárbara, C.A. debe establecer un plan de prevención y control ambiental, incorporando procedimientos específicos, asignación de responsabilidades y mecanismos de seguimiento dentro del manual propuesto.

4.2 Discusión de los Hallazgos

La discusión de los hallazgos permitió examinar integralmente los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento, en coherencia con los objetivos del estudio, las bases teóricas y los principios del Desarrollo Humano Sustentable (DHS). En Comercializadora Santa Bárbara, C.A., se constató que los procedimientos administrativos no están plenamente formalizados, lo que conlleva una ejecución empírica de actividades,

una comunicación interdepartamental limitada y una dependencia excesiva del criterio individual. Esta situación reafirma la pertinencia de diseñar e implementar un manual de procedimientos con enfoque DHS que permita organizar las actividades, fortalecer la coordinación interna y asegurar la continuidad estratégica del conocimiento institucional. Tal como explican autores clásicos y contemporáneos, la ausencia de normas y secuencias formales debilita la estructura, limita la planeación y reduce la capacidad de control (Chiavenato, 2017; Fayol, 1916; Koontz y Weihrich, 2012; Robbins y Coulter, 2018). De forma coherente, los antecedentes refuerzan que la formalización mediante manuales optimiza la coherencia operativa, la calidad del servicio y la sostenibilidad de los procesos (Herrera y Villalobos, 2021; Salcedo y Álvarez, 2023).

En relación con el primer objetivo específico, orientado a diagnosticar los procedimientos actuales para identificar oportunidades de mejora y puntos de integración del DHS, se observaron debilidades en los indicadores de secuencia lógica de pasos, asignación de responsabilidades y definición de tiempos y recursos. La evidencia mostró que las actividades se ejecutan sin un orden establecido, generando improvisación y variabilidad operativa. Esto confirma lo planteado por Fayol (1916) y Chiavenato (2017), quienes afirman que la secuencia lógica de actividades permite reducir errores y asegurar la eficiencia. Koontz y Weihrich (2012) así como González y Carrillo (2020) coinciden en que la claridad secuencial es un requisito para garantizar trazabilidad y consistencia. Los resultados revelaron también que existe ambigüedad en la asignación de responsabilidades, lo cual produce duplicidades, retrasos y cuellos de botella. Robbins y Coulter (2018) sostienen que la claridad de roles es clave para la coordinación interdepartamental, mientras que Herrera y Villalobos (2021) destacan que delimitar funciones reduce errores y mejora el control interno. Además, la falta de tiempos y recursos definidos afecta la planificación y

dificulta la medición del desempeño, lo que confirma las afirmaciones de González y Carrillo (2020) respecto a la necesidad de estándares temporales y de recursos para lograr eficiencia sistémica.

En cuanto al indicador de secuencia lógica de pasos, los resultados mostraron que la empresa realiza actividades sin un orden técnico predefinido, lo cual dificulta la coherencia operativa. Este hallazgo se relaciona directamente con el primer objetivo específico, dado que la informalidad detectada constituye la principal oportunidad de mejora. La teoría sustenta que la secuencialidad es la base del control administrativo y permite ejecutar procesos uniformes (Fayol, 1916; Chiavenato, 2017). Estos resultados también reflejan brechas en el pilar económico del DHS, dado que la falta de secuencia afecta la productividad; y en el pilar social, pues aumenta la carga emocional y el estrés operativo. Documentar qué se hace, cómo se hace y en qué orden se hace se convierte así en una medida esencial para garantizar la eficiencia sostenible.

En el caso del indicador de asignación de responsabilidades, los hallazgos confirmaron que no existe claridad en torno a quién ejecuta, quién supervisa y quién controla cada actividad. Esta situación genera incertidumbre, baja coordinación y desigualdad en la distribución del trabajo. Se integra aquí el primer y el segundo objetivo del estudio: diagnosticar las prácticas actuales e identificar el estado del DHS en su dimensión social. Para Chiavenato (2017), la claridad en los roles fortalece la estructura organizacional, mientras que Robbins y Coulter (2018) afirman que define la base para el desempeño colaborativo. Los antecedentes también coinciden en que delimitar funciones fortalece la gobernanza interna y disminuye fallas operativas (Rojas y Meneses, 2022; Salcedo y Álvarez, 2023). Desde el enfoque del DHS, este indicador evidencia brechas en

equidad, participación y bienestar, por lo que el manual debe introducir lineamientos que garanticen justicia operativa y corresponsabilidad.

Respecto al indicador de definición de tiempos y recursos, los trabajadores reportaron que no existen estándares formales que orienten el ritmo de trabajo ni los insumos necesarios, lo que ocasiona retrasos, sobrecarga y reprocesos. Esto afecta directamente el primer objetivo, dado que constituye una oportunidad clave de mejora operativa. En términos teóricos, la planificación temporal y de recursos es una condición para reducir la variabilidad y optimizar la eficiencia (González y Carrillo, 2020; Chiavenato, 2017). Además, desde el enfoque del DHS, este indicador está asociado al pilar económico, pues la falta de parámetros disminuye la productividad, y al pilar social, porque el personal carece de condiciones equitativas de organización laboral.

En el análisis del indicador de disponibilidad del manual, los hallazgos confirmaron que la empresa no posee un documento accesible que unifique sus procesos. Esto limita la autonomía del trabajador, impide la transferencia estructurada del conocimiento y vulnera la transparencia interna. Este resultado se integra con el tercer objetivo específico, orientado a formular una propuesta por áreas con enfoque DHS. La teoría coincide en que disponer de un manual es fundamental para garantizar coherencia, continuidad y uniformidad operativa (Robbins y Coulter, 2018; Rivera, 2022). Asimismo, desde el DHS, este indicador se vincula con el pilar social, pues el acceso igualitario a la información fortalece la equidad y la participación en la toma de decisiones.

Sobre el indicador de diagramas de flujo y formatos, la empresa muestra vacíos significativos en herramientas visuales y documentos de apoyo. La ausencia de flujogramas dificulta la comprensión del proceso, aumenta errores y fragmenta la comunicación entre departamentos. Esto se relaciona con el primer y tercer objetivo del estudio, ya que su

incorporación permitirá estructurar y visibilizar los procedimientos propuestos. Los aportes de Chiavenato (2017) y Rivera (2022) resaltan que los flujogramas y formatos estandarizados reducen la variabilidad y fomentan la coherencia interna. Estos resultados también se articulan con los pilares del DHS: fortalecen el aprendizaje (pilar social), optimizan la eficiencia (pilar económico) y permiten integrar prácticas responsables en el uso de insumos (pilar ambiental).

Finalmente, en el indicador de actualización periódica, los resultados revelaron que la empresa no revisa ni renueva sus procesos de forma sistemática. Esta situación genera rezago documental, inconsistencias operativas y falta de adaptación a los cambios. Este hallazgo se integra con el segundo y tercer objetivo, pues actualizar procedimientos no solo garantiza vigencia, sino que permite incorporar mejoras asociadas al DHS. La literatura indica que la actualización favorece la mejora continua, eleva el cumplimiento normativo y fortalece la reputación institucional (Martínez y Bravo, 2020; Torres y Linares, 2021; Vera, 2023). Además, desde el enfoque del DHS, mantener documentos actualizados promueve sostenibilidad económica y ambiental al evitar desperdicio de recursos y optimizar la gestión preventiva.

Una vez finalizado el análisis diagnóstico del primer objetivo, se procede a integrar los resultados con el segundo objetivo específico, cuyo propósito fue identificar los pilares del Desarrollo Humano Sustentable presentes y ausentes en los procedimientos administrativos. La interpretación de los indicadores permitió evidenciar que las brechas detectadas no solo son operativas, sino también humanas, sociales y ambientales. En el pilar social, la falta de claridad en roles, la desigualdad en el acceso a la información y el predominio de la experiencia individual revelan carencias en equidad, participación y bienestar laboral. En el pilar económico, la informalidad en la ejecución, la ausencia de

tiempos estándar y la falta de formatos limitan la productividad, obstaculizan la medición del desempeño y aumentan la variabilidad de los resultados. Finalmente, en el pilar ambiental, la carencia de protocolos documentados afecta la gestión eficiente de recursos, dificulta la prevención de riesgos y debilita la cultura de sostenibilidad. Estos resultados confirman lo planteado por el PNUD (2022) al señalar que la sostenibilidad requiere procesos claros, accesibles y medibles, así como lo señalado en la literatura organizacional que relaciona formalización, desempeño y responsabilidad institucional (González, 2018; Morles, 2018; Rodríguez y Ramírez, 2021; Vera, 2023).

Una vez concluida la identificación de los pilares del DHS correspondientes al segundo objetivo, se avanza finalmente hacia el tercer objetivo específico, centrado en integrar los hallazgos en una propuesta por áreas con enfoque de Desarrollo Humano Sustentable. La transición desde los dos objetivos previos permite construir una propuesta completamente coherente; El primer objetivo define las brechas operativas, el segundo objetivo evidencia las brechas humanas, sociales, ambientales y el tercer objetivo convierte ambas dimensiones en un plan técnico de intervención.

En este sentido, los indicadores evaluados se transforman en lineamientos para la propuesta: la falta de secuencia lógica se traduce en la necesidad de diagramas de flujo por área; la ambigüedad de roles justifica matrices de responsabilidad; la ausencia de tiempos y recursos permite proponer estándares temporales; la indisponibilidad del manual exige un documento accesible y actualizado; y la ausencia de formatos y diagramas conduce a desarrollar instrumentos estandarizados que aseguren trazabilidad. Además, la falta de actualización periódica respalda la creación de un sistema de mejora continua basado en revisión documental, auditorías internas y retroalimentación del personal, tal como sugieren Méndez (2016), Morles (2018), Torres y Linares (2021) y Vera (2023).

De este modo, el tercer objetivo se cumple al transformar los hallazgos en una propuesta integral que opere simultáneamente sobre la eficiencia administrativa, la equidad del talento humano y la sostenibilidad económica y ambiental, integrando completamente los principios del Desarrollo Humano Sustentable en la estructura operativa de la organización.

4.3 Vinculación con los objetivos institucionales

La presente investigación mantiene una vinculación directa y sustantiva con los objetivos institucionales de la Universidad Valle del Momboy (UVM), así como con los principios del Proyecto Institucional de Desarrollo Humano Sustentable (DHS). Dicha vinculación no solo responde al marco filosófico de la institución, sino que también se alinea con su modelo educativo orientado a la formación de profesionales capaces de incidir positivamente en sus organizaciones y comunidades. En este sentido, el estudio se articula con la misión institucional, que promueve la generación, aplicación y transferencia de conocimiento para transformar el entorno mediante prácticas innovadoras, eficientes y sostenibles. La elaboración de un manual de procedimientos administrativos bajo enfoque DHS constituye, por tanto, un aporte directamente compatible con esta visión, pues integra criterios técnicos con principios de equidad, sostenibilidad, calidad y responsabilidad social.

Desde una perspectiva académica y formativa, la UVM concibe el DHS como un eje transversal que orienta la formación de especialistas capaces de comprender la complejidad organizacional y de actuar con sentido ético, crítico y humano. En correspondencia con esta filosofía, la investigación traduce el enfoque del desarrollo humano sustentable en instrumentos de gestión concretos políticas, flujogramas, matrices y formatos que fortalecen la estructura operativa de la organización estudiada, permiten la

toma de decisiones informadas y fomentan la participación de los trabajadores. La articulación entre teoría y práctica, característica del modelo institucional, se evidencia en la capacidad de la propuesta para dar respuesta a problemas reales identificados en la empresa y ofrecer soluciones orientadas al mejoramiento continuo, la transparencia y la sostenibilidad.

En coherencia con los lineamientos del DHS, la investigación se enmarca también en la Agenda 2030 mediante la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales se traducen en criterios operativos y administrativos aplicables a la organización. En el pilar social, el estudio fortalece elementos vinculados con el bienestar, la equidad y la cohesión interna, generando alineación con los ODS 3 (Salud y bienestar), 4 (Educación de calidad) y 5 (Igualdad de género). La propuesta de manual contribuye a estos objetivos mediante la creación de procesos claros, no discriminatorios y orientados a mejorar la capacitación, la inducción, la comunicación interna y las condiciones laborales. Esto es particularmente relevante dado que la UVM promueve la formación de profesionales comprometidos con el respeto a los derechos humanos, la convivencia y la construcción de entornos laborales dignos.

En el pilar económico, el estudio se articula con los ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y 9 (Industria, innovación e infraestructura), aportando elementos que impulsan la productividad y la eficiencia desde una perspectiva sostenible. La formalización de los procesos administrativos mediante el manual propuesto permite clarificar responsabilidades, estandarizar flujos de trabajo, mejorar la trazabilidad de las actividades, optimizar recursos y establecer criterios de desempeño. Estos avances se relacionan directamente con las competencias promovidas por la UVM, especialmente en programas de gerencia, donde se busca fortalecer la toma de decisiones estratégicas, la

innovación y la capacidad de implementar modelos administrativos que mejoren la competitividad organizacional. Asimismo, la integración de mecanismos de mejora continua orienta a la empresa hacia una gestión moderna, basada en evidencia, planificación y evaluación constante.

En el pilar ambiental, la investigación se alinea con los ODS 12 (Producción y consumo responsables) y 13 (Acción por el clima), al proponer prácticas administrativas orientadas al uso eficiente de los recursos, la minimización de desperdicios y la implementación de protocolos que favorezcan la prevención y el control. La propuesta incorpora lineamientos de sostenibilidad ambiental aplicados a la gestión documental, el uso de insumos, la digitalización de procesos y la reducción de impactos operativos. Esta orientación responde a la visión institucional de la UVM, la cual promueve una cultura de responsabilidad ecológica y fomenta la formación de profesionales capaces de liderar procesos de transformación hacia modelos más sostenibles dentro de sus organizaciones.

De forma transversal, el estudio se vincula con el ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas), al fortalecer la gobernanza interna de la empresa analizada mediante procesos transparentes, documentados y orientados a la rendición de cuentas. La formalización de procedimientos contribuye a la consolidación de estructuras organizativas justas y confiables, mejorando la comunicación, la ética institucional y la integridad operativa. Estos elementos se ajustan plenamente a los lineamientos institucionales de la UVM, que promueve la construcción de organizaciones sólidas, responsables, participativas y cohesionadas.

Asimismo, el manual de procedimientos elaborado desde la perspectiva del Desarrollo Humano Sustentable constituye un puente entre los valores universitarios y la práctica profesional, al traducir principios éticos y humanistas en herramientas técnicas que

transforman el quehacer administrativo. La propuesta fortalece la capacidad de la empresa para gestionar su información, estandarizar procesos, garantizar la equidad en el trato laboral, prevenir errores críticos y facilitar la mejora continua. Con ello, no solo se responde a los requerimientos metodológicos del estudio, sino también a la necesidad institucional de formar especialistas con competencias para diagnosticar, proponer y ejecutar soluciones sostenibles.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El desarrollo de esta investigación permitió alcanzar el propósito general al diseñar un manual de procedimientos administrativos con enfoque en desarrollo humano sustentable para la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A., orientado a fortalecer la gestión organizacional, estandarizar procesos y promover una cultura alineada con la eficiencia operativa, la equidad y el bienestar del talento humano. Esta síntesis se sustenta en el diagnóstico y en la propuesta resultante, coherentes con el alcance planteado en el trabajo.

En relación con el primer objetivo específico, el diagnóstico evidenció debilidades en la documentación y estandarización de los procedimientos, lo que afecta la coherencia operativa, incrementa la improvisación y dificulta el control interno. La fusión de ambos ejes documentación y estandarización se reconoce como el camino más eficiente para asegurar uniformidad en la ejecución de tareas, trazabilidad de actividades y transmisión del conocimiento, creando condiciones para la mejora continua y la continuidad operativa de la organización.

Bajo el mismo primer objetivo específico, se constató la disposición del talento humano a adoptar lineamientos formales cuando estos se presentan en instrumentos claros y accesibles. En consecuencia, la consolidación de formatos, flujogramas y políticas asociadas a cada proceso permitirá reducir duplicidades, ordenar responsabilidades y facilitar la supervisión, fortaleciendo así el sistema de control interno y la eficiencia administrativa.

Respecto del segundo objetivo específico, se observó una integración aún incipiente de los principios del Desarrollo Humano Sustentable (DHS) en la gestión cotidiana. Para avanzar, se requiere priorizar medidas que armonicen productividad con bienestar y responsabilidad ambiental, en línea con los lineamientos institucionales y con los ODS vinculados al estudio (equidad, participación, bienestar y gestión responsable de recursos), manteniendo pertinencia con el enfoque formativo de la Universidad.

En conjunto, los hallazgos corroboran que la ausencia de un manual de procedimientos con enfoque sustentable limita el desempeño organizacional y el desarrollo del talento humano. La propuesta resultante integra estandarización, claridad de responsabilidades y criterios de sostenibilidad como principios transversales de gestión, con potencial para optimizar la comunicación, la toma de decisiones y la transparencia interna.

En atención al tercer objetivo específico, se elaboró el manual de procedimientos administrativos con enfoque en DHS, consolidando los aportes teóricos y empíricos del estudio en un instrumento aplicable por áreas, con secuencia lógica de tareas, responsabilidades definidas y criterios operativos para su implementación.

En definitiva, el estudio permitió alcanzar el objetivo general, al diseñar un manual de procedimientos administrativos fundamentado en el desarrollo humano sustentable, que servirá como herramienta estratégica para la mejora continua, la transparencia y la sostenibilidad dentro de la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A.

5.2 Recomendaciones

1. Implementar el manual de procedimientos administrativos propuesto, asegurando su difusión entre todo el personal de la empresa. Este documento debe funcionar como una guía práctica y dinámica que establezca responsabilidades, secuencia de tareas,

tiempos y recursos necesarios, garantizando la uniformidad en la ejecución de las actividades.

2. Capacitar al personal administrativo y operativo sobre el uso adecuado del manual y la importancia de seguir los lineamientos establecidos. La formación continua permitirá fortalecer las competencias del talento humano, mejorar la eficiencia y promover una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la mejora constante.
3. Actualizar periódicamente los procedimientos administrativos conforme a los cambios tecnológicos, normativos y estructurales de la empresa. Esta revisión debe realizarse al menos una vez al año, bajo la supervisión de un comité interno de calidad o de desarrollo sustentable.
4. Incorporar políticas formales de equidad, participación y bienestar laboral, con el propósito de fortalecer el pilar social del desarrollo humano sustentable. Esto incluye la creación de programas de reconocimiento, espacios de comunicación abierta y estrategias de motivación que incrementen el sentido de pertenencia del personal.
5. Optimizar la gestión de los recursos económicos y materiales, promoviendo el uso racional, la planificación eficiente y la transparencia financiera. Estas acciones fortalecerán el pilar económico del DHS, al garantizar una administración más responsable y orientada a resultados sostenibles.
6. Desarrollar políticas ambientales internas, tales como campañas de ahorro energético, gestión de desechos reciclables y sensibilización ecológica del personal. Estas acciones consolidarán el pilar ambiental y contribuirán a la responsabilidad social empresarial.

7. Fortalecer los canales de comunicación interna, estableciendo reuniones periódicas de retroalimentación que permitan evaluar la efectividad de los procedimientos y recoger sugerencias para su mejora.
8. Ampliar futuras investigaciones hacia otras empresas del sector comercial o de la red PepsiCo, con el fin de comparar resultados y establecer modelos de gestión sustentable adaptables a diferentes contextos.
9. Crear un Comité de Desarrollo Sustentable interno, integrado por representantes de diferentes áreas, encargado de supervisar la correcta aplicación de los procedimientos, la evaluación de impactos y la incorporación de buenas prácticas sostenibles.
10. Fomentar la cultura de responsabilidad compartida, haciendo del desarrollo sustentable un principio institucional y no una obligación impuesta. Este cambio cultural garantizará la permanencia y efectividad del manual propuesto, promoviendo una gestión más humana, eficiente y consciente del entorno.

5.3 Líneas futuras de investigación

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación, surgen diversas líneas futuras de investigación orientadas a ampliar, validar y fortalecer los aportes teóricos y prácticos del estudio. Estas líneas se plantean con la finalidad de dar continuidad al trabajo académico y promover la aplicación progresiva del enfoque del Desarrollo Humano Sustentable (DHS) en el ámbito organizacional. En primer lugar, se propone realizar investigaciones que permitan evaluar el impacto del manual de procedimientos una vez implementado en la empresa, a fin de determinar los cambios generados en la eficiencia administrativa, la comunicación interna y la satisfacción del personal. Este tipo de

seguimiento permitirá medir de manera objetiva la efectividad de la propuesta, así como ajustar los lineamientos del manual de acuerdo con la evolución de la organización.

En segundo término, se recomienda desarrollar estudios orientados a extender la aplicación del manual hacia otras áreas funcionales de la empresa, tales como ventas, logística y atención al cliente. Esta ampliación permitiría consolidar un modelo integral de gestión sustentable, reforzando la coherencia entre las distintas unidades operativas y garantizando una cultura institucional basada en la participación, la equidad y la eficiencia. Una tercera línea de investigación sugiere explorar la incorporación de herramientas tecnológicas y digitales en la administración de los procedimientos. La creación de una plataforma en línea o sistema automatizado facilitaría la actualización permanente del manual, la capacitación del personal y la reducción del uso de materiales físicos, fortaleciendo así la dimensión ambiental del DHS.

Asimismo, sería valioso impulsar estudios comparativos entre diferentes organizaciones de la región andina venezolana, con el propósito de analizar la influencia del enfoque del DHS en la sostenibilidad empresarial y el desarrollo regional. Estos trabajos podrían servir de base para formular políticas institucionales y empresariales más sostenibles, vinculando la academia con el sector productivo. Finalmente, se sugiere que la Universidad Valle del Momboy continúe promoviendo proyectos de investigación y extensión que integren a docentes, estudiantes y empresas locales en la formulación de modelos de gestión con enfoque sustentable, fortaleciendo así su compromiso con la formación de profesionales capaces de liderar transformaciones sociales y organizacionales en armonía con los principios del Desarrollo Humano Sustentable.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

Este capítulo presenta la propuesta técnica resultante del diagnóstico realizado, materializada en el diseño del Manual de Procedimientos Administrativos con enfoque en Desarrollo Humano Sustentable (DHS) para Comercializadora Santa Bárbara, C.A. La propuesta articula los hallazgos de los capítulos previos en una herramienta operativa que ordena los procesos, reduce la improvisación y alinea la operación con principios de equidad, participación, productividad e impacto ambiental responsable propios del DHS. En términos funcionales, el capítulo organiza la solución por áreas, estableciendo la lógica de procesos, responsables y mecanismos de control/actualización, y cierra con lineamientos de implementación y mejora continua.

6.1 Introducción

La presente propuesta surge como respuesta directa a la problemática detectada en la organización: la ausencia de procedimientos formalizados ha generado desorganización, duplicidades y rigidez operativa, afectando el desempeño y la motivación del personal. En consecuencia, diseñar un manual que no solo estandarice procesos, sino que integre de forma explícita los pilares del Desarrollo Humano Sustentable (DHS), se plantea como el puente entre el diagnóstico y la solución aplicada, articulando eficiencia operativa con bienestar del talento humano y responsabilidad institucional. Así, el tercer objetivo específico incorpora lineamientos sociales, económicos y ambientales en cada procedimiento y se convierte en el eje de esta introducción: al definir responsables, secuencias y controles con criterios de equidad y participación (pilar social), productividad,

innovación y responsabilidad institucional (pilar económico) y sostenibilidad, gestión de recursos y prevención de impactos (pilar ambiental), la empresa transita desde la improvisación hacia una cultura de mejora continua centrada en las personas y el entorno.

Esta orientación no es solo normativa, sino estratégica: el DHS, entendido como un enfoque que coloca a la dignidad humana, el acceso equitativo a oportunidades y el respeto al medio ambiente en el corazón de la gestión, ofrece la base conceptual para que los procedimientos sean claros, participativos, transparentes y adaptables. Integrar dichos pilares en el manual asegura condiciones laborales justas, aprendizaje continuo y trazabilidad de procesos, elementos indispensables para fortalecer la motivación, la cohesión interna y la resiliencia organizacional. En este sentido, la propuesta conecta la necesidad detectada con una respuesta técnica viable, convirtiendo los hallazgos del estudio en lineamientos operativos que aseguran vigencia, control y actualización periódica del sistema de trabajo. Por ello, esta introducción encuadra la propuesta como un instrumento útil y pertinente para la empresa: alinear procedimientos con los pilares del DHS no solo optimiza resultados, sino que consolida una gestión responsable y sostenible en el tiempo.

6.2 Fundamentación teórica y conceptual de la propuesta

Esta propuesta se sustenta en un cuerpo teórico y empírico que evidencia su origen en un proceso sistemático de investigación, y no en una reflexión improvisada. En primer lugar, la administración clásica y los enfoques contemporáneos de gestión por procesos coinciden en que la ausencia de normas y secuencias establecidas debilita la estructura organizativa y restringe el control y la planeación; por ello, la estandarización mediante manuales constituye un requisito para asegurar coherencia operativa, calidad del servicio y mejora continua (Fayol; Koontz & Weihrich; Chiavenato; Robbins & Coulter). En la literatura reciente y en antecedentes sectoriales, se reporta que la formalización de

procedimientos fortalece la coordinación y reduce la variabilidad, confirmando su pertinencia como herramienta de control interno y cultura organizacional.

Desde el marco conceptual del manual de procedimientos, Rivera plantea que estos documentos operativos actúan como instrumentos de control que aseguran coherencia y aprendizaje organizacional; de forma consistente, Robbins y Coulter sostienen que disponer de un documento de consulta permanente eleva la eficiencia y la coordinación. La necesidad de formalización identificada en la empresa con fines de estandarización, capacitación y mejora continua se ancla, por tanto, en fundamentos teóricos consolidados y en la evidencia recopilada en el diagnóstico.

En cuanto al enfoque de Desarrollo Humano Sustentable (DHS), la base teórica de la investigación integra los procedimientos administrativos clásicos con una perspectiva que coloca a las personas y al entorno en el centro de la gestión, articulando eficiencia técnica con responsabilidad social y ambiental. Autores de referencia subrayan que la estandarización debe coexistir con el cuidado del talento humano y con la creación de condiciones equitativas y participativas para el trabajo; esta convergencia conceptual eficiencia y dignidad laboral es la que la propuesta incorpora al definir procesos, roles, tiempos, mecanismos de control y criterios explícitos para los pilares social, económico y ambiental.

La rigurosidad metodológica del estudio refuerza la validez de la propuesta: la combinación de un nivel descriptivo (observación, caracterización y registro sistemático de los procedimientos existentes) con un tipo proyectivo (diseño de un producto aplicable: el manual con enfoque DHS) aseguró que las recomendaciones se deriven de datos de campo y se traduzcan en soluciones viables, precisas y adaptadas a la realidad organizacional. En síntesis, el tránsito del diagnóstico a la propuesta se apoya en un diseño de investigación

que planifica la recolección, análisis e interpretación de datos en el entorno natural de la empresa, garantizando la pertinencia de las conclusiones y de los lineamientos operativos que aquí se presentan.

Finalmente, la correspondencia empírico-teórica se evidencia en hallazgos concretos que orientan decisiones de diseño: la empresa mostró una práctica documental parcialmente estructurada, con uso de formatos, pero carencia de diagramas de flujo; esta brecha dificulta visualizar la secuencia de actividades, detectar cuellos de botella y entrenar al personal. A la luz de Chiavenato y Rivera, se infiere la necesidad de incorporar representaciones gráficas actualizadas y formatos normalizados, así como un mecanismo de actualización periódica, para consolidar trazabilidad, uniformidad y aprendizaje continuo. Estas decisiones de diseño de flujogramas, formatos estandarizados, roles y controles no son arbitrarias: se desprenden de la teoría y se justifican en los resultados del diagnóstico, cumpliendo así con la premisa de que la propuesta emana de un proceso investigativo sistemático.

6.3 Objetivos de la propuesta

6.3.1 *Objetivo general*

Diseñar el Manual de Procedimientos Administrativos con enfoque DHS para Comercializadora Santa Bárbara, C.A.

6.3.2 *Objetivos específicos*

1. Definir cargos y responsabilidades del área administrativa.
2. Documentar los procesos administrativos.
3. Representar los procesos con flujogramas.
4. Integrar el enfoque DHS (social, económico y ambiental) en cada procedimiento.
5. Control documental (códigos, versiones y actualizaciones).

6. Plan de implementación y capacitación para su adopción.
7. Indicadores de seguimiento para medir cumplimiento y mejora continua.

6.4 Descripción de la propuesta

La propuesta consiste en diseñar e implementar el Manual de Procedimientos Administrativos con enfoque de Desarrollo Humano Sustentable (DHS) para Comercializadora Santa Bárbara, C.A., a fin de estandarizar los procesos de las áreas administrativas y de apoyo, clarificar roles y asegurar control, trazabilidad y mejora continua. En consecuencia, el manual se estructura en una presentación con su política de uso, un mapa de procesos (estratégicos, operativos y de apoyo) y un conjunto de fichas por área que detallan propósito, alcance, responsables, entradas, salidas, pasos, tiempos, riesgos y controles; además, cada procedimiento incorpora su flujograma y lineamientos del DHS social, económico y ambiental, complementados con un sistema de formato y control documental (códigos, versiones, vigencia y responsables de actualización), indicadores con su mecanismo de seguimiento y un plan de capacitación y de mejora continua.

Para su operación cotidiana, se establece una gobernanza clara: el Comité de Actualización Documental (CAD) valida cambios y versiones; el dueño del proceso responde por el cumplimiento; el custodio documental administra versiones, accesos y resguardo; y el auditor interno o de calidad verifica la aplicación y los resultados. Bajo esta gobernanza, la implementación se desarrollará por fases: primero, la preparación (1–2 semanas) para definir alcance, priorizar procesos y designar roles, generando el plan de trabajo y la matriz de alcance; luego, el levantamiento y diagnóstico (2–3 semanas) para mapear procesos y brechas y recopilar formatos, obteniendo el mapa de procesos; seguidamente, el diseño y la normalización (3–4 semanas) para elaborar fichas y flujogramas, integrar criterios DHS y definir indicadores e instrumentos de control,

produciendo un borrador integral; después, la validación y el pilotaje (2 semanas) mediante talleres, simulaciones y ajustes hasta la aprobación del CAD y el control de cambios; posteriormente, la implementación y capacitación (2 semanas) con inducción por área, entrega de formatos y acompañamiento inicial, generando actas y checklists de adopción; y, finalmente, el seguimiento y la mejora continua (cortes mensuales) con medición de indicadores, planes de mejora y revisión semestral del manual.

Con el fin de facilitar la adopción, la propuesta incluye formatos y guías: plantilla de ficha de procedimiento (con campos de propósito, alcance, pasos, tiempos, riesgos y controles), plantilla de flujograma y guía de símbolos, matriz RACI para delimitar responsabilidades, listado maestro de documentos y registros (LMD/LMR), ficha de indicador (definición, fórmula, meta, frecuencia y fuente), registro de cambios y control de versiones, checklists de verificación por proceso y una guía de capacitación con agenda, ejercicios y evidencias. Asimismo, se prevén recursos y soportes: equipos humanos (dueños de proceso, custodios y facilitador de calidad), herramientas tecnológicas (repositorio digital con control de versiones) y tiempo de dedicación parcial de líderes por área durante las fases de levantamiento y diseño.

Código: MPACSB

Versión: 1.0

Fecha: 1/Nov/2025

139




MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

COMERCIALIZADORA
SANTA BÁRBARA. C.A

Versión 1.1


Elaborado por:
ING. Alberto Guerra

 Comercializadora Santa Barbara c.a.	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025

1

INDICE

INDICE.....	1
POLITICAS DE USO.....	3
INTRODUCCION.....	5
OBJETIVO.....	6
ALCANCE.....	6
ASPECTOS GENERALES.....	7
Nombre de la compañía.....	7
RIF.....	7
Dirección.....	7
Contactos.....	7
RESEÑA HISTORICA.....	7
Misión.....	8
Visión.....	8
Valores.....	8
ORGANIGRAMA EMPRESARIAL.....	10
DESCRIPCION DE CARGOS ADMINISTRATIVOS.....	10
Dependencia: Gerente administrativo.....	10
Dependencia: Asistente administrativo contable.....	12
Dependencia: Supervisor de cobranza.....	16
Dependencia: Analista administrativo contable.....	20
Dependencia: Analista de facturación.....	24
Dependencia: Analista de cobranza.....	26
DESCRIPCION DE LOS PROCESOS.....	29
Procedimiento: Facturación.....	29
Procedimiento: Cobranza.....	32


 <p>Comercializadora Santa Barbara c.a.</p>	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025

2

Procedimiento: Contable y tributario.....35

Procedimiento: Archivo y atención interna..... 38

ANEXOS.....42

 Comercializadora Santa Barbara c.a.	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025

POLITICAS DE USO

1. Obligatoriedad de aplicación:

El presente manual deberá ser utilizado por todo el personal de la empresa Comercializadora Santa Bárbara, C.A. en el ejercicio de sus funciones administrativas y operativas. Su cumplimiento es de carácter obligatorio y constituye referencia oficial para la ejecución de los procedimientos establecidos.

2. Disponibilidad y acceso:


El manual estará disponible en formato físico y digital dentro de las instalaciones de la empresa y en el repositorio institucional. Cada trabajador deberá conocer su contenido y mantener una copia accesible para consulta durante el desarrollo de sus actividades.

3. Actualización del contenido:

Toda modificación, incorporación o eliminación de procedimientos deberá ser aprobada por la Gerencia Administrativa y registrada en la sección de Control de Cambios. Las actualizaciones se realizarán al menos una vez al año o cuando se produzcan cambios estructurales, normativos o tecnológicos.

4. Uso controlado:

Queda prohibida la alteración, copia o distribución del manual sin autorización previa de la Gerencia Administrativa. Cualquier reproducción parcial o total deberá conservar la integridad del documento y respetar los derechos institucionales.

 <p>Comercializadora Santa Barbara c.a.</p>	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025

5. Capacitación y difusión:

La empresa se compromete a capacitar al personal sobre el uso correcto del manual, promoviendo su comprensión e implementación efectiva. Los supervisores de área serán responsables de reforzar su aplicación en el trabajo diario.

6. Responsabilidad de cumplimiento:

Cada jefe o coordinador de área será responsable de velar por la correcta aplicación de los procedimientos y del cumplimiento de los lineamientos establecidos. Cualquier desviación deberá ser notificada a la Gerencia Administrativa para su revisión y corrección.

7. Vigencia del manual:


El presente manual entrará en vigor a partir de la fecha de su aprobación por la Dirección General y permanecerá activo hasta la emisión de una nueva versión oficial que lo sustituya.

8. Control y custodia:

El documento original será resguardado en la Gerencia Administrativa, la cual mantendrá un registro de control de versiones, usuarios y fechas de entrega, asegurando su conservación y trazabilidad.

9. Carácter complementario:


Este manual no sustituye otras normativas internas ni reglamentos legales vigentes, sino que actúa como herramienta complementaria que orienta y estandariza las actividades administrativas de la organización.

 <p>Comercializadora Santa Barbara c.a.</p>	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025

INTRODUCCION

Este documento presenta el Manual de Procedimientos Administrativos de la empresa, concebido para garantizar la organización y elevar la calidad de las actividades que se ejecutan en el área. El manual consolida los procedimientos existentes e integra, de forma transversal, los principios del Desarrollo Humano Sustentable (DHS) en sus dimensiones social, económica y ambiental dentro de cada proceso. Su propósito es estandarizar la ejecución de las tareas, clarificar roles y responsabilidades, optimizar tiempos y recursos, fortalecer el clima laboral y asegurar la coherencia con los lineamientos corporativos, facilitando a la vez el seguimiento, la evaluación y la mejora continua.

La estructura del manual se organiza en cuatro componentes principales: generalidades, descripciones de cargos, descripciones de procesos y flujogramas por procedimiento. Cada ficha de procedimiento precisa propósito, alcance, responsables, entradas, actividades, salidas, tiempos, riesgos y controles, incorporando criterios de DHS pertinentes (bienestar y seguridad del personal, uso eficiente de recursos, prevención de impactos y cumplimiento normativo). De este modo, el manual ofrece una guía práctica y única para el desempeño cotidiano, favorece la trazabilidad de las acciones, reduce la variabilidad operativa y sirve de soporte para auditorías internas y procesos de formación, asegurando que la gestión operativa contribuya simultáneamente a los objetivos estratégicos de la organización y al desarrollo humano sustentable.


 <p>Comercializadora Santa Barbara c.a.</p>	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025

OBJETIVO

Establecer y documentar de forma estandarizada los procedimientos administrativos de la empresa para garantizar orden, calidad y control; optimizar tiempos y recursos; clarificar roles y responsabilidades; y asegurar la incorporación transversal de los principios del Desarrollo Humano Sustentable en cada proceso, alineado con los lineamientos corporativos y la mejora continua.

ALCANCE

Este manual aplica al Departamento Administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. y abarca los procesos de Facturación, Cobranzas, Contabilidad/Tributario, Archivo y Atención Interna, incluyendo gestión documental, reportería, indicadores y control de cambios. Su uso es obligatorio para el personal del área y para las unidades que interactúan con ella (Ventas, Almacén/Despacho, Talento Humano y Gerencia), en todas las sedes y turnos, incorporando a pasantes y contratistas cuando participen en los flujos. Cubre el ciclo desde la recepción y validación de pedidos, emisión y control de facturas, planificación, registro y cuadro de cobranzas, registro contable y obligaciones fiscales, cierres y conciliaciones, hasta la recepción, clasificación, digitalización, resguardo y préstamo de documentos. De forma transversal, integra los principios del Desarrollo Humano Sustentable (DHS): equidad y participación, bienestar laboral, transparencia y uso responsable de recursos (digitalización progresiva y control de residuos).

 Comercializadora Santa Barbara c.a.	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025

7

ASPECTOS GENERALES

Nombre de la compañía.

Comercializadora Santa Barbara C.A

RIF.

J-29553011-0

Dirección.

Av. de tejas, Parcela 47, Zona industrial Carmen Sanchez de Jelambis, San Luis. Valera –
Edo. Trujillo.

Contactos.


Teléfono: 0271-2254546; 0412-2265817

Redes sociales: CSANTABARBARAVE

Correo electrónico: gerencia.admon.csb@gmail.com

RESEÑA HISTORICA

Comercializadora Santa Bárbara, C.A. nace en febrero de 2007 impulsada por la visión de un emprendedor trujillano comprometido con el desarrollo del potencial del estado Trujillo. Tras el cese de operaciones de Snacks América Latina S.R.L. en la región, la empresa asume la comercialización y distribución de los productos de PepsiCo Alimentos y de otras líneas que complementan un portafolio de marcas líderes nacionales e internacionales. Luego de meses de ajustes, conversaciones y acuerdos, en julio de 2008

	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025

recibe el primer despacho de PepsiCo Alimentos, marcando el inicio de una historia que invita a los clientes a ser parte de una experiencia de sabor y servicio superior.

Hoy, Comercializadora Santa Bárbara es una compañía venezolana dedicada a la distribución y comercialización de alimentos de consumo masivo, con representaciones exclusivas y un portafolio que incluye marcas como Parmalat, Alfonzo Rivaz, Arcor, Doña Tita, KEL, St. Moritz, Diablitos Underwood, Colombina, entre otras. Bajo este esquema de operación, ha atendido a más de 2.500 clientes en diversas zonas del estado Trujillo y a contado con más de 65 empleados directos distribuidos en los diferentes departamentos de la organización.

Misión.


Nos especializamos en comercializar productos de consumo masivo de alta calidad, acompañados de un talento humano comprometido con la excelencia para superar las expectativas de nuestros clientes y aliados estratégicos".

Visión.

Ser una organización líder en comercialización de productos de consumo masivo, por la calidad del portafolio y la excelencia en nuestro servicio."


Valores.

1. Moral y ética: Cumplimos lo que prometemos y actuamos de acuerdo con los principios, normas y políticas de la empresa. Actuar con profesionalismo, honestidad, integridad moral, lealtad y respeto a las personas.

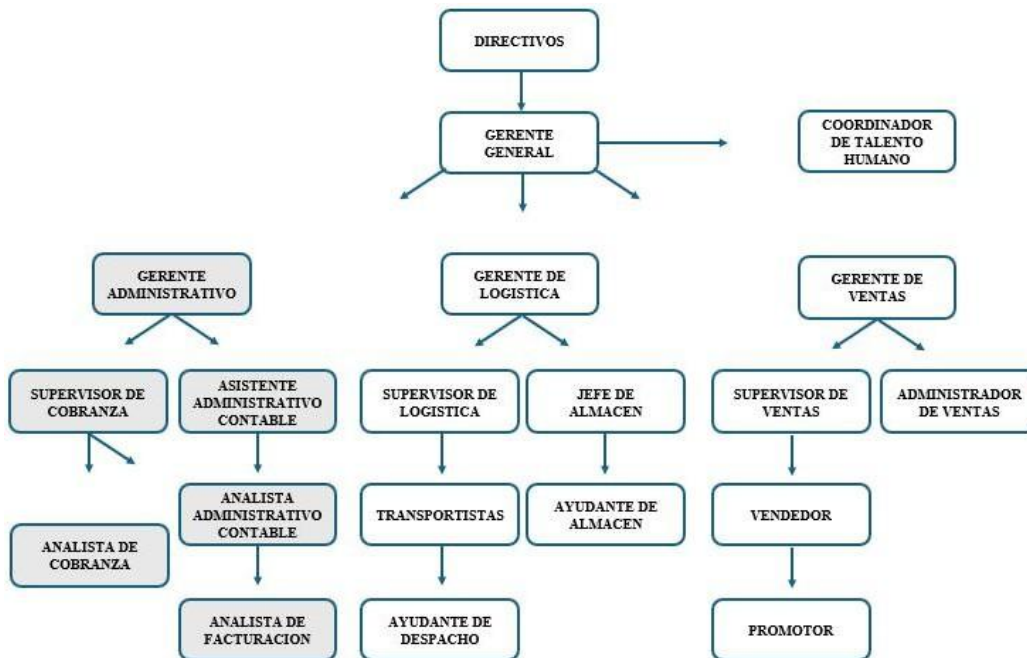
 Comercializadora Santa Barbara c.a.	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025

9

2. Sinergia y trabajo en equipo: Fomentamos constantemente la conformación e integración de equipos uniendo esfuerzos y talentos para el logro de objetivos comunes. Donde el esfuerzo de todos sea mayor al individual.
3. Interés por el desarrollo del Talento Humano: Nuestra gente ha de ser la más competente del mercado. Tomamos en cuenta sus experiencias, aptitudes, motivación, habilidades e intereses vocacionales lo que permitirá emprender nuevos retos y programas de desarrollo.
4. Pasión por el cliente y por lo que hacemos: Siempre estamos orientados en la superación de las expectativas de los clientes demostrando una competencia personal al momento de atenderlos, ofreciendo constantemente productos y servicios de alta calidad lo que permitirá mantener siempre la credibilidad y su satisfacción.

	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025

ORGANIGRAMA EMPRESARIAL




DESCRIPCION DE CARGOS ADMINISTRATIVOS

Dependencia: Gerente administrativo.


Objeto.

Asegurar la sostenibilidad operativa y financiera de la empresa mediante la planificación, organización y control de los procesos administrativos (contabilidad, tesorería, facturación, cobranzas, compras y gestión documental), garantizando cumplimiento legal-tributario, eficiencia en el uso de recursos y mejora continua, con un enfoque de Desarrollo Humano Sustentable que promueva bienestar del equipo, transparencia y uso responsable de los recursos.

 <p>Comercializadora Santa Barbara c.a.</p>	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025

Funciones.

- Elaborar el plan anual del área (objetivos, presupuesto, recursos) y hacer seguimiento mensual.
- Definir políticas y procedimientos administrativos y asegurar su cumplimiento.
- Supervisar registros contables, conciliaciones y cierres (mensual/trimestral/anual).
- Gestionar flujo de caja, pagos a proveedores, nómina y obligaciones bancarias.
- Garantizar cumplimiento tributario (IVA/ISLR/retenciones/declaraciones) y atención a auditorías.
- Asegurar emisión oportuna y correcta de facturas, notas de crédito/débito.
- Monitorear cartera, días de mora y recuperaciones; coordinar con Supervisor de Cobranzas acciones de cobro.
- Aprobar solicitudes de compra, verificar cotizaciones, negociar condiciones y evaluar desempeño de proveedores.
- Mantener sistema de archivo físico/digital, trazabilidad y resguardo de soportes.
- Diseñar y vigilar controles (segregación de funciones, autorizaciones, bitácoras, respaldos).
- Definir KPIs del área (costo admin/ventas, DSO, exactitud contable, tiempos de ciclo, cumplimiento fiscal).
- Preparar reportes de gestión para la Gerencia General/Directiva y planes de acción.
- Estructurar el equipo (roles, cargas de trabajo), evaluar desempeño, planificar formación y reemplazos.

 <p>Comercializadora Santa Barbara c.a.</p>	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025


12

- Promover clima laboral, seguridad y bienestar; gestionar pasantes/vacacionistas.
- Administrar el uso del ERP/controles de acceso y coordinar mejoras con TI.
- Liderar proyectos de simplificación, automatización y digitalización (flujos, formularios, aprobaciones).
- Velar por el marco legal/laboral/tributario y políticas internas (anticorrupción, confidencialidad).
- Identificar riesgos operativos/financieros y ejecutar planes de mitigación.
- Fomentar trabajo digno y seguro, igualdad de oportunidades y formación continua.
- Impulsar uso eficiente de recursos (papel, energía), digitalización y manejo responsable de residuos.
- Transparencia en la información y relación ética con clientes, proveedores y entes.

Dependencia: Asistente administrativo contable

Objeto.

Asegurar una gestión organizacional excelente apoyando de forma integral los procesos administrativos y contables, con registro oportuno y exacto de operaciones (facturación, cobranzas, cuentas por pagar/cobrar y conciliaciones), orden documental y cumplimiento tributario. Convertir el desempeño del cargo en una oportunidad de aprendizaje que fortalezca la identidad corporativa y difunda la Visión, Misión y Valores en todos los niveles. Contribuir a una mejor comprensión financiera de la organización para


 Comercializadora Santa Barbara c.a.	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025

13

mejorar la toma de decisiones, aplicando de manera transversal los principios de Desarrollo Humano Sustentable: transparencia, eficiencia y uso responsable de los recursos.


Funciones.

- Registrar en el sistema contable las compras y gastos.
- Emitir retenciones de I.S.L.R. e I.V.A.
- Revisar, verificar en sistema su correcta aplicación y archivar las retenciones de clientes.
- Control y archivo de retenciones de clientes.
- Control y archivo de retenciones de proveedores.
- Revisar semanalmente el libro de compras.
- Revisar semanalmente el libro de ventas.
- Verificación en el sistema S.E.N.I.A.T. de datos de proveedores (R.I.F.) para la apertura de estos en el sistema.
- Registro en sistema Cata Suite de proveedores.
- Registro de pagos a proveedores en el sistema.
- Archivos: Administración, Contable y Tributario.
- Revisión de Declaración de I.V.A. (Incluye Verificar libro de Compra y venta)
- Revisión de Declaración de retenciones de I.V.A. (incluye emisión de listado de retenciones junto con montaje de Archivo TXT probado y asegurado en el portal)
- Revisión de declaración de retenciones de I.S.L.R. (montaje de Archivo XML Verificando las Retenciones emitidas junto su listado)

 <p>Comercializadora Santa Barbara c.a.</p>	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025

14


- Registro de cedulas en contabilidad.
- Declaración de I.V.A.
- Declaración de retenciones de I.V.A.
- Declaración de retenciones de I.S.L.R.
- Procesos de pagos sin factura OT.
- Conciliación bancaria. (montajes Preliminares y Finales) (elaborar Relación de faltantes y enviarlos a Gerencia)
- Cuadre diario, y registros de entradas y salidas de efectivo Bolívares (Depósitos, Peajes, Gastos, Canjes, Sobrantes)
- Validar con Cobranzas las cobranzas mal descargas y con Errores en Referencia
- Cierre Contable mensual (asientos de ajuste, formatos adicionales para el control de registros, validación y análisis de cuentas)
- Formatos para descargar al cierre de mes: Análisis de Vencimiento CxP en Bs y Divisas Ambos en Formatos PDF y Excel; Inventario de Mercancía Bs y Divisas Ambos en formatos PDF y Excel
- Formatos adicionales para cierre de mes: Análisis de Depósitos no Contabilizados; Cuentas por Pagar Reales Proveedores; Saldos Finales de Bancos; Contabilidad en Divisas; IGTF Gasto del mes en Bs y Divisas; Compras del Mes en divisas
- Asientos de Ajuste mensuales: Ajustes de Cuentas bancarias; Ajuste de cuentas de efectivo Bs y Divisas; Ajuste y compensación de impuestos; Ajuste de Cuenta Caja 5; Ajuste de

 <p>Comercializadora Santa Barbara c.a.</p>	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025

15

Cuenta de Costos, Ventas e inventario de mercancía; Ajustes adicionales que resulten del análisis de las cuentas

- Procesar notas de crédito y débito de proveedores.
- Recepción en sistema de mercancía a proveedores. (esto Incluye ir al almacén Verificar cuando llegan productos Nuevos, Verificar los faltantes cuando vienen erradas las planillas)
- Documentar registros de indicadores de gestión de la organización.
- Custodiar documentos que se procesan en el sistema a fin de garantizar y documentar el registro contable, de acuerdo con los tiempos pautados.
- Entregar facturas de compras con retenciones a la tesorería cada vez que haya una compra
- Mantener actualizado la relación de pagos de nuestra franquicia PepsiCo, Parmalat, GOA, ISOLA, Relación de Pago a proveedores.
- Revisión del correo electrónico admon07csb@gmail.com para verificar y descargar retenciones de proveedores y enviar formatos de pagos cuando amerite.
- Apoyo durante el periodo de vacaciones de otros Asistentes.
- Mantener ordenado y limpio el área de trabajo.
- Informar a la Coordinación de Administración en forma oportuna, de las actividades y anomalías que puedan surgir en el puesto de trabajo.
- Cumplir con las políticas corporativas de la organización.
- Generar buena voluntad y dar el correcto servicio a las personas que se atienden en la oficina.

 <p>Comercializadora Santa Barbara c.a.</p>	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025

- Asistir a las reuniones cada vez que la organización lo considere necesario.
- Identificar y notificar condiciones inseguras e insalubres en su ámbito de trabajo.
- Dar fiel cumplimiento a las políticas corporativas de la organización.
- Cumplimiento de las buenas prácticas de Higiene y Seguridad Industrial.
- Dar fiel cumplimiento de las políticas, normas, programas y reglamentos en materia de seguridad y salud laboral que establezca o estén establecidos en la organización.
- Cumplir con el cuidado y mantenimiento de los bienes de la organización, que estén a su cargo.
- Llenado del Formato IDA (Se llena una vez por semana y se debe de VALIDAR Diario).


Dependencia: Supervisor de cobranza

Objeto.


Supervisar los procedimientos relacionados con el área de cobranza. Organizar la cartera de clientes y darle seguimiento a los cronogramas, plazos y formas de pago para que se lleve a cabo la depuración de las cuentas por cobrar de la mejor manera posible, planteando estrategias, proponiendo soluciones y estableciendo los métodos más adecuados para agilizar la recuperación de acuerdo con políticas de cobranza establecida por la empresa. Realizar el análisis de solvencia y confiabilidad de los clientes, gestionar el cobro a clientes que hayan violado la política crediticia establecida.

Funciones.

- Descargar, validar y aplicar pagos de clientes.

 <p>Comercializadora Santa Barbara c.a.</p>	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025


- Validar y/o confirmar pedidos de clientes.
- Realizar Planificación de Cobranzas.
- Liquidación de Planificaciones de Cobranzas.
- Aplicar Retenciones de Impuesto.
- Realizar apoyo de cobranza a la fuerza de ventas.
- Promedio días crédito clientes.
- Analizar el comportamiento de la cobranza. Validar refacturaciones, condicionados con el seguimiento correspondiente en ambos casos.
- Supervisar al personal a su cargo Analistas de Cobranzas, en todo lo referido a su gestión operativa individual, y su comportamiento, gestionar permisos con la logística respectiva, realizar revisión de gestión indicadores individuales.
- Establecer y formalizar los correctivos en caso de desviaciones o errores tanto técnicos como conductuales.
- Actualización oportuna de la Tasa de Cambio Bancaria en las empresas.
- Actualización oportuna de la información bancaria en la Macro dispuesta para tal fin.
- Hacer correcciones pertinentes, oportunas, y aprobadas, tanto en el Sistema CATA como en la Macro de Bancos según solicitud de Administración.
- Coordinar el procedimiento de Cuadre de Caja Diario con los Analistas de Cobranzas.
- Revisar y Validar el correcto y oportuno Cuadre de Caja Diario de las cobranzas aplicadas por los Analistas de Cobranzas por transferencias bancarias realizadas por los clientes, así

 <p>Comercializadora Santa Barbara c.a.</p>	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025

18


como las originadas por su Gestión Propia con la aplicación de las cobranzas generadas por efectivo recibido tanto en moneda nacional como extranjera. Entrega de dichos cuadros modalidad efectivo moneda nacional para su debida gestión ante entidad bancaria y efectivo moneda extranjera ante la gerencia

- Realizar análisis de antigüedad de saldo, velando por las cuentas por cobrar de la empresa a través del control de los documentos (facturas, retenciones, notas de crédito, notas de débito, entre otros.)
- Gestionar ante la Coordinación y los supervisores de Ventas o Representantes de Ventas las cobranzas que salgan de políticas establecidas (mayor de 15 días).
- Atender y realizar llamadas a clientes, y Representantes de Ventas.
- Garantizar la oportuna gestión de las Notas Crédito por descuentos por negociaciones especiales, por Devolución parcial o Faltante de mercancía, entre otras.
- Hacer seguimiento a la realización y aplicación de Notas de Crédito originadas por descuentos en precio/ o mala calidad, las cuales son procesadas por la gerencia de Administración.
- Hacer seguimiento a la anulación de Notas de Crédito y Notas de Debito la cual es realizada exclusivamente por la Gerencia de Administración.
- Realizar la aplicación de los saldos a favor de clientes con la autorización de la Gerencia de Administración.
- Anular cobranzas con su respectivo soporte.

 <p>Comercializadora Santa Barbara c.a.</p>	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025

19

- Garantizar la entrega y recepción oportuna según corresponda de las facturas y notas de débito y/o créditos originales a clientes y la recepción de las copias respectivas pertenecientes al área de Cobranzas.
- Realizar la aplicación de pagos relacionados con las Ventas Internas al Personal que labora en CSB.
- Realizar los ajustes en el sistema módulo de Cuentas por Cobrar, por eliminación o limpieza de montos menores previa presentación detallada de la información respectiva a la Gerencia de Administración y el departamento de Auditoría.
- Velar por el fiel cumplimiento de la normativa que rige el Procedimiento de Cuentas por Cobrar.
- Gestionar las solicitudes referidas a suministro de papelería asociada al departamento de cobranzas. (Talonarios de Recibos)
- Proponer de forma oportuna mejoras en los procedimientos buscando la excelencia operativa y con la mayor rentabilidad y productividad para la empresa.
- Atender y promover, los procedimientos de auditorías tanto internas como externas, realizadas en el área de Cobranzas, para minimizar riesgos, evitando posibles desviaciones y/o inadecuado manejo de la Cartera de Cuentas por Cobrar.
- Garantizar el oportuno registro de las transacciones, así como el correcto y oportuno archivo de la documentación tanto física como digital, velando por el orden permanente del sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía a su supervisor inmediato.

 <p>Comercializadora Santa Barbara c.a.</p>	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025

20

- Realizar los Informes de Cierre mensual mostrando los principales indicadores, análisis histórico de dichos indicadores y presentando los correctivos necesarios, propuestas y planes de acción.
- Realizar las Presentaciones en reunión de líderes ante la gerencia media y alta resultado de los informes de cierre mensual.
- Las Funciones antes mencionadas corresponde ejecutarlas a todas las Empresas.
- Cualquier otra función que la gerencia considere pertinente agregar al cargo.


Dependencia: Analista administrativo contable

Objeto.

Asegurar una excelente gestión organizacional, velando por el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, haciendo del proceso de Analista administrativo contable una oportunidad de aprendizaje para consolidar nuestra identidad corporativa mediante la permeabilidad de los conceptos que nos definen: Visión, Misión y Valores a todos los niveles de la organización y sus integrantes, proporcionando una mejor comprensión de los aspectos administrativos y de inventario de mercancía de la organización, lo que nos permitirá desarrollar mejores procesos de toma de decisiones.


Funciones.

- Actualizar cartel informativo sobre la tasa de ventas.
- Archivar la documentación concerniente a su departamento.
- Revisión y ajuste de diferencias SUNAGRO

 <p>Comercializadora Santa Barbara c.a.</p>	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025


21

- Recibimiento, manejo y control de artículos de papelería, artículos de cafetería y otros artículos.
- Solicitud a Gerencia administrativa de reposición de productos de papelería, artículos de cafetería y otros artículos.
- Informar al Supervisor de Cobranzas en forma oportuna, de las actividades y anomalías que puedan surgir en el puesto de trabajo.
- Procesar diariamente la cobranza en el sistema (CATASUITE).
- Revisión, seguimiento y registro diario en el sistema de las retenciones de I.V.A. de los clientes.
- Realizar la descarga de Soportes de pago en el sistema Cata Suite, enviados al WhatsApp corporativo por el Representante de ventas, debidamente identificados con el nombre del cliente y numero de factura.
- Emitir semanalmente relación de cuentas por cobrar por cada Representante de Ventas.
- Impresión, entrega y seguimiento de las relaciones de cuentas por cobrar.
- Entregar diariamente a los Representantes de Ventas las notas originales de débito y crédito para ser entregadas a los clientes, los mismo deben regresar la copia firmada y sellada por el cliente.
- Recibir y revisar las planillas de planificaciones de la relación de cobranza entregada por los Representantes de Ventas

 <p>Comercializadora Santa Barbara c.a.</p>	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025


22

- Recibir de los Representantes de Ventas la cobranza en efectivo de moneda extranjera, los billetes deben ser verificados realizando la relación diaria de la misma, y cumpliendo con la política interna de recepción de billetes.
- Validar y Autorizar los pedidos cumpliendo las políticas internas de la empresa
- Realizar el cuadro de caja en Moneda Extranjera y nacional entregada por los representantes de ventas.
- Recibir de los Despachadores y/o Ayudantes de Despacho la copia de las facturas en ruta. Validando que las mismas tengan el sello húmedo, nombre y apellido legible, número de cedula y firma del cliente.
- Analizar semanalmente los saldos pendientes con más de 7 días. Pasar el reporte de cuentas por cobrar al Supervisor de Ventas para su apoyo en la cobranza.
- Informar diariamente a los Representantes de Ventas por cobranza atrasada.
- Archivo y custodia de la copia de facturas, las cuales deben ser archivadas por Representante de Ventas y día de ruta.
- Custodia y resguardo de los sellos húmedos necesarios para la operación.
- Recibir y verificar diariamente en el sistema CATA SUITE, los pedidos de los Representantes de Ventas, así como realizar toma de pedido a los clientes que se presentan en la organización.
- Facturar los pedidos recibidos, respetando la política de cobranza establecida por la organización.

 <p>Comercializadora Santa Barbara c.a.</p>	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025

23

- Realizar la facturación de las ventas internas según especificaciones dadas por la Coordinación de Talento Humano y respetando el Procedimiento de Ventas Internas establecido en la organización.
- Realizar el plan de carga según planificación de despacho.
- Imprimir el resumen de carga, el cual debe ser entregado al Supervisor de Almacén.
- Imprimir las facturas fiscales, verificando que el correlativo de las mismas este completo.
- Ordenar y archivar correlativamente la copia de las facturas el día siguiente de realizadas.
- Organizar y revisar el libro de ventas de cada mes, antes de los primeros cinco (05) días.
- Realizar notas de crédito o débito por devoluciones parciales o totales.
- Generar buena voluntad y dar el correcto servicio a las personas que se atienden en la oficina.
- Informar a la Gerencia de Administración en forma oportuna, de las actividades y anomalías que puedan surgir en el puesto de trabajo.
- Enviar diariamente información a los Representantes de Ventas después del cierre diario de facturación.
- Imprimir y entregar diariamente a los departamentos de Almacén y Talento Humano la relación de ventas internas.
- Realizar diariamente todas las guías SADAS que surjan con relación a las rutas de clientes del día de facturación.


 <p>Comercializadora Santa Barbara c.a.</p>	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025

24

- Armar las facturas con sus respectivas guías SADA de los planes de carga, cotejarlas con la relación de facturas por ruta.
- Complementar con el departamento de Facturación el armado de las rutas el cual debe ser verificado con las relaciones de facturas.
- Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía a su supervisor inmediato.
- Identificar y notificar condiciones inseguras e insalubres en su ámbito de trabajo.
- Dar fiel cumplimiento a las políticas corporativas de la organización.
- Cumplimiento de las buenas prácticas de Higiene y Seguridad Industrial.
- Dar fiel cumplimiento de las políticas, normas, programas y reglamentos en materia de seguridad y salud laboral que establezca o estén establecidos en la organización.
- Cumplir con el cuidado y mantenimiento de los bienes de la organización, que estén a su cargo.
- Cumplir cabalmente con la custodia y resguardo de los documentos y archivos de la organización, que estén a su cargo.
- Cumplir de lunes a viernes ambos días inclusive, con el uso del uniforme correspondiente a la política interna de la empresa.
- Dar fiel cumplimiento a las políticas corporativas de la entidad de trabajo.
- Cumplimiento de las buenas prácticas de Higiene y Seguridad Industrial.

Dependencia: Analista de facturación

Objeto.


 Comercializadora Santa Barbara c.a.	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025

25

Asegurar una excelente gestión organizacional, velando por el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, haciendo del proceso de facturación una oportunidad de aprendizaje para consolidar nuestra identidad corporativa mediante la permeabilidad de los conceptos que nos definen: Visión, Misión y Valores a todos los niveles de la organización y sus integrantes, además brindando a nuestros clientes una excelente atención y servicio.

Funciones.


- Recibir y verificar diariamente en el sistema CATA SUITE, los pedidos de los Representantes de Ventas, así como realizar toma de pedido a los clientes que se presentan en la organización.
- Facturar los pedidos recibidos, respetando la política de cobranza establecida por la organización.
- Realizar la facturación de las ventas internas según especificaciones dadas por la Coordinación de Talento Humano y respetando el Procedimiento de Ventas Internas establecido en la organización.
- Realizar el plan de carga según planificación de despacho.
- Imprimir el resumen de carga, el cual debe ser entregado al Supervisor de Almacén.
- Imprimir las facturas fiscales, verificando que el correlativo de las mismas este completo.
- Ordenar y archivar correlativamente la copia de las facturas el día siguiente de realizadas.
- Organizar y revisar el libro de ventas de cada mes, antes de los primeros cinco (05) días.
- Realizar notas de crédito o débito por devoluciones parciales o totales.

 <p>Comercializadora Santa Barbara c.a.</p>	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025

26

- Generar buena voluntad y dar el correcto servicio a las personas que se atienden en la oficina.
- Informar a la coordinación de administración en forma oportuna, de las actividades y anomalías que puedan surgir en el puesto de trabajo.
- Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía a su supervisor inmediato.
- Cumplir con las políticas corporativas de la organización.
- Imprimir y entregar al departamento de cobranzas la relación de las notas de crédito y débito realizadas la cual debe ser firmada y archivada diariamente.
- Apoyo al departamento de Cobranzas validando el número de documento en el sistema de cobranza el cual debe ser anotado en la copia de la factura.
- Imprimir diariamente la facturación por itinerario de cada Representante de Ventas en divisas.
- Enviar diariamente información a los Representantes de Ventas después del cierre diario de facturación.
- Imprimir y entregar diariamente al departamento de Almacén la relación de ventas de los clientes del directo.
- Imprimir y entregar diariamente a los departamentos de Almacén y Talento Humano la relación de ventas internas.
- Anexar a cada factura de cliente la guía de movilización (SADA).

Dependencia: Analista de cobranza


 <p>Comercializadora Santa Barbara c.a.</p>	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025

Objeto.


Asegurar una excelente gestión organizacional, velando por el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, haciendo del proceso de Análisis de Cobranza una oportunidad de aprendizaje para consolidar nuestra identidad corporativa mediante la permeabilidad de los conceptos que nos definen: Visión, Misión y Valores a todos los niveles de la organización y sus integrantes, proporcionando una mejor comprensión de los aspectos financieros de la organización, lo que nos permitirá desarrollar mejores procesos de toma de decisiones.

Funciones.

- Procesar diariamente la cobranza en el sistema (CATASUITE).
- Revisión, seguimiento y registro diario en el sistema de las retenciones de I.V.A. de los clientes.
- Realizar la descarga de Soportes de pago en el sistema Cata Suite, enviados al WhatsApp corporativo por el Representante de ventas, debidamente identificados con el nombre del cliente y numero de factura.
- Emitir semanalmente relación de cuentas por cobrar por cada Representante de Ventas.
- Impresión, entrega y seguimiento de las relaciones de cuentas por cobrar.
- Entregar diariamente a los Representantes de Ventas las notas originales de débito y crédito para ser entregadas a los clientes, los mismo deben regresar la copia firmada y sellada por el cliente.
- Analizar el comportamiento de la cobranza.

 <p>Comercializadora Santa Barbara c.a.</p>	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025


- Realizar apoyo de cobranza a los Representantes de Ventas.
- Generar el reporte de movimientos de cobranza al final del día y verificar el cumplimiento.
- Recibir y revisar las planillas de planificaciones de la relación de cobranza entregada por los Representantes de Ventas
- Recibir de los Representantes de Ventas la cobranza en efectivo de moneda extranjera, los billetes deben ser verificados realizando la relación diaria de la misma, y cumpliendo con la política interna de recepción de billetes.
- Descargar en el sistema CATASUITE las planillas de cuentas por cobrar por cada Representante de Ventas.
- Validar y Autorizar los pedidos cumpliendo las políticas internas de la empresa
- Realizar el cuadro de caja en Moneda Extranjera y nacional entregada por los representantes de ventas.
- Recibir de los Despachadores y/o Ayudantes de Despacho la copia de las facturas en ruta. Validando que las mismas tengan el sello húmedo, nombre y apellido legible, número de cedula y firma del cliente.
- Analizar semanalmente los saldos pendientes con más de 7 días. Pasar el reporte de cuentas por cobrar al Supervisor de Ventas para su apoyo en la cobranza.
- Informar diariamente a los Representantes de Ventas por cobranza atrasada.
- Archivo y custodia de la copia de facturas, las cuales deben ser archivadas por Representante de Ventas y día de ruta.


	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025

29


- Archivo de documentos de su departamento.
- Custodia y resguardo de los sellos húmedos necesarios para la operación.
- Revisar permanentemente los comprobantes de pago recibidos por correo cobranzas.csb@gmail.com o WhatsApp y proceder a su descarga en sistema.
- Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía a su supervisor inmediato.
- Informar al Supervisor de Cobranza en forma oportuna, de las actividades y anomalías que puedan surgir en el puesto de trabajo.
- Identificar y notificar condiciones inseguras e insalubres en su ámbito de trabajo.
- Cumplir cabalmente con la custodia y resguardo de los documentos y archivos de la organización, que estén a su cargo.


DESCRIPCION DE LOS PROCESOS

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Proceso 1 de 4
	Código: P0001 Procedimiento: Facturación	Fecha: 1/Nov/2025
Departamento: Administrativo	Responsables: Analista de Facturación, Asistente Administrativo, Gerencia Administrativa.	

	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025

<p>Objetivo: Emitir facturas con exactitud y oportunidad, cumpliendo políticas de crédito/cobranza y requisitos fiscales.</p> <p>Alcance: Desde la recepción del pedido hasta el archivo de la factura y envío de reportes a áreas involucradas.</p> <p>Entradas: Pedido validado (Representante de Ventas / clientes de mostrador), política de cobranzas vigente, precios, inventario, guías SADA.</p> <p>Salidas: Factura fiscal, relación de facturación por itinerario, notas de crédito/débito (si aplica), libro de ventas, reportes a Almacén, Cobranzas y Talento Humano.</p> <p>Controles Clave.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Doble verificación de correlativos y anexos SADA. - Prohibición de facturar fuera de ruta o negociar por cuenta propia. - Cierre diario con reporte firmado por responsable y visto bueno de Gerencia. <p>Indicadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - % Facturas con error (objetivo $\leq 1\%$). - Tiempo ciclo entre pedido y factura (objetivo ≤ 30 min/pedido). - % ND/NC por error (objetivo $\leq 0,5\%$ del total facturado). <p>Enfoque DHS aplicado: Capacitación continua en sistema, pausas activas en picos, comunicación respetuosa con Ventas/Almacén, rotación formativa.</p>		
<p>Elaborado por: Alberto Guerra</p>	<p>Supervisado por: Linda Abreu</p>	<p>Aprobado por:</p>

	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	Proceso 1 de 4
	<p>Código: P0001 Procedimiento: Facturación</p>	<p>Fecha: 1/Nov/2025</p>
<p>Departamento: Administrativo</p>	<p>Responsables: Analista de Facturación, Asistente Administrativo, Gerencia Administrativa.</p>	


	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025


Flujo Resumido:

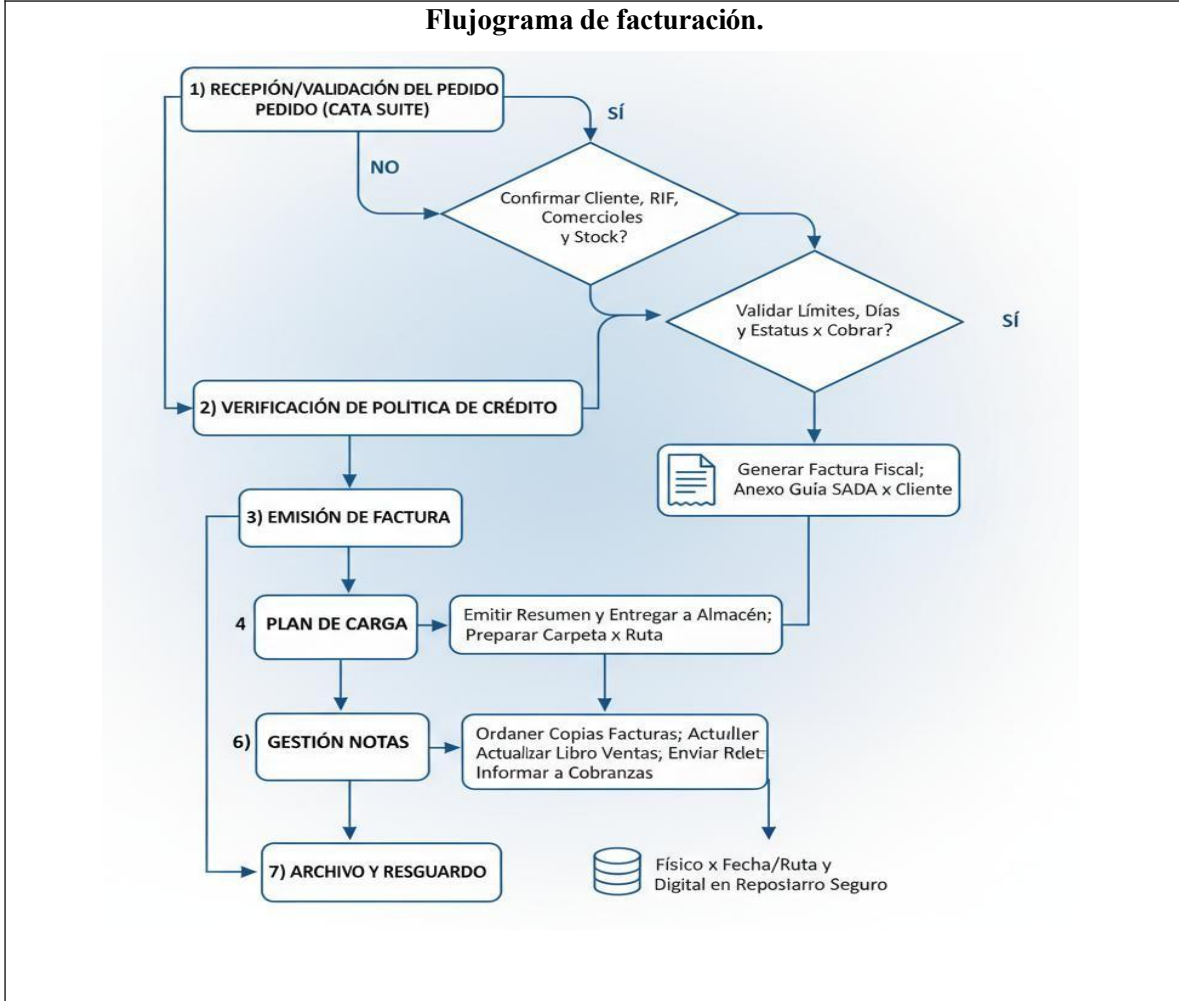
1. Recepción/Validación del Pedido (CATA Suite): confirmar cliente, RIF, condiciones comerciales y stock.
2. Verificación de Política de Crédito: validar límites, días y estatus de cuentas por cobrar.
3. Emisión de Factura: generar factura fiscal; anexo de guía SADA por cliente.
4. Plan de Carga: emitir resumen y entregarlo a Almacén; preparar carpeta por ruta.
5. Cierre Diario: ordenar copias de facturas, actualizar libro de ventas, enviar relaciones a áreas.
6. Gestión de Notas: emitir ND/NC por devoluciones o ajustes autorizados; informar a Cobranzas.
7. Archivo y Resguardo: físico por fecha/ruta y digital en repositorio seguro.

Registros/Formatos: Orden de pedido, Factura, Resumen de carga, Relación de ventas directas e internas, Libro de ventas, Reporte de cierre diario de facturación.


Elaborado por: Alberto Guerra	Supervisado por: Linda Abreu	Aprobado por:
---	--	----------------------


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Proceso 1 de 4
	Código: P0001 Procedimiento: Facturación	Fecha: 1/Nov/2025
Departamento: Administrativo	Responsables: Analista de Facturación, Asistente Administrativo, Gerencia Administrativa.	

	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025





Elaborado por: Alberto Guerra	Supervisado por: Linda Abreu	Aprobado por:
---	--	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Proceso 2 de 4
	Código: P0002 Procedimiento: Cobranza	Fecha: 1/Nov/2025
Departamento: Administrativo	Responsables: Supervisor de Cobranzas, Analistas de Cobranza, Asistente Administrativo.	

	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025

<p>Objetivo: Asegurar la recuperación oportuna de cuentas por cobrar, cumpliendo políticas, reduciendo riesgos y manteniendo relaciones sanas con clientes.</p> <p>Alcance: Desde la planificación de cobranzas hasta el cuadro de caja, aplicaciones y reportes.</p> <p>Entradas: Cartera por representante o ruta, políticas de crédito, soportes de pago, retenciones, ND/NC, tipos de cambio.</p> <p>Salidas: Recaudación aplicada, cuadros diarios, reportes de antigüedad de saldos, indicadores, depósitos o consignaciones.</p> <p>Controles Clave.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actualización diaria del tipo de cambio oficial y repositorio bancario. - Custodia de sellos/talonarios; trazabilidad de cuadros. - Segregación entre quien recibe, quien registra y quien concilia. <p>Indicadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - DSO (días de cobranza) objetivo: acorde a política (p.ej. ≤ 30 días). - % Vencido > 15 días (objetivo $\leq 10\%$). - % Diferencias en cuadros (objetivo 0%). <p>Enfoque DHS aplicado: Trato respetuoso y negociaciones empáticas, espacios de apoyo ante cargas altas, capacitación en finanzas personales y prevención de estrés.</p>		
<p>Elaborado por: Alberto Guerra</p>	<p>Supervisado por: Linda Abreu</p>	<p>Aprobado por:</p>

	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	Proceso 2 de 4
	<p>Código: P002 Procedimiento: Cobranza</p>	<p>Fecha: 1/Nov/2025</p>
<p>Departamento: Administrativo</p>	<p>Responsables: Supervisor de Cobranzas, Analistas de Cobranza, Asistente Administrativo.</p>	


	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025


Flujo Resumido:

1. Planificación de Cobranzas: definir rutas/prioridades por vencimiento y riesgo.
2. Recepción/Verificación de Pagos: soportes (transferencias/efectivo divisas y Bs.), autenticidad de billetes y datos.
3. Registro en Sistema (CATA Suite): aplicaciones por factura, manejo de saldos a favor, retenciones, ND/NC.
4. Cuadre de Caja Diario: conciliación por analista y validación del Supervisor; preparación para depósito/entrega.
5. Control de Antigüedad: elaborar reporte semanal (>7, >15, >30 días), escalar a Ventas y Gerencia.
6. Gestión de Desviaciones: refacturaciones, anulaciones justificadas, correcciones aprobadas por Gerencia.
7. Cierre Mensual: informe con indicadores, análisis histórico y acciones correctivas.

Registros/Formatos: Plan de cobranzas, Relación CxC por RV, Cuadre de caja (divisas/Bs.), Reporte de retenciones, Relación ND/NC, Antigüedad de saldos, IDA (Informe Diario de Actividades).


Elaborado por: Alberto Guerra	Supervisado por: Linda Abreu	Aprobado por:
---	--	----------------------


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Proceso 2 de 4
	Código: P0002 Procedimiento: Cobranza	Fecha: 1/Nov/2025
Departamento: Administrativo	Responsables: Supervisor de Cobranzas, Analistas de Cobranza, Asistente Administrativo.	

	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025





Elaborado por: Alberto Guerra	Supervisado por: Linda Abreu	Aprobado por:
---	--	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Proceso 3 de 4
	Código: P0003 Procedimiento: Contable y tributario.	Fecha: 1/Nov/2025
Departamento: Administrativo	Responsables: Asistente Administrativo y Contable, Cobranzas, Facturación.	

	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025

<p>Objetivo: Registrar fielmente las operaciones, asegurar cumplimiento tributario y proveer información confiable para la toma de decisiones.</p> <p>Alcance: Desde el registro de compras/gastos y proveedores hasta declaraciones, conciliaciones bancarias y cierres contables.</p> <p>Entradas: Facturas de compra, libros de compras/ventas, retenciones ISLR/IVA, XML/TXT fiscales, extractos bancarios.</p> <p>Salidas: Registros contables, conciliaciones, declaraciones (IVA, ISLR, IGTF), reportes de cierre y análisis de cuentas.</p> <p>Controles Clave.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Doble validación antes de declaraciones. - Segregación entre quien registra, quien prepara y quien aprueba. - Respaldo digital y físico de toda obligación fiscal. <p>Indicadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Declaraciones presentadas a tiempo (objetivo 100%). - % Diferencias conciliatorias no resueltas >30 días (objetivo 0%). - % Notas de ajuste por errores (objetivo ≤ 1% de asientos). <p>Enfoque DHS aplicado: Trato respetuoso y negociaciones empáticas, espacios de apoyo ante cargas altas, capacitación en finanzas personales y prevención de estrés.</p>		
<p>Elaborado por: Alberto Guerra</p>	<p>Supervisado por: Linda Abreu</p>	<p>Aprobado por:</p>

	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	Proceso 3 de 4
	<p>Código: P0003 Procedimiento: Contable y tributario.</p>	<p>Fecha: 1/Nov/2025</p>
<p>Departamento: Administrativo</p>	<p>Responsables: Asistente Administrativo y Contable, Cobranzas, Facturación.</p>	


	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025


Flujo Resumido:

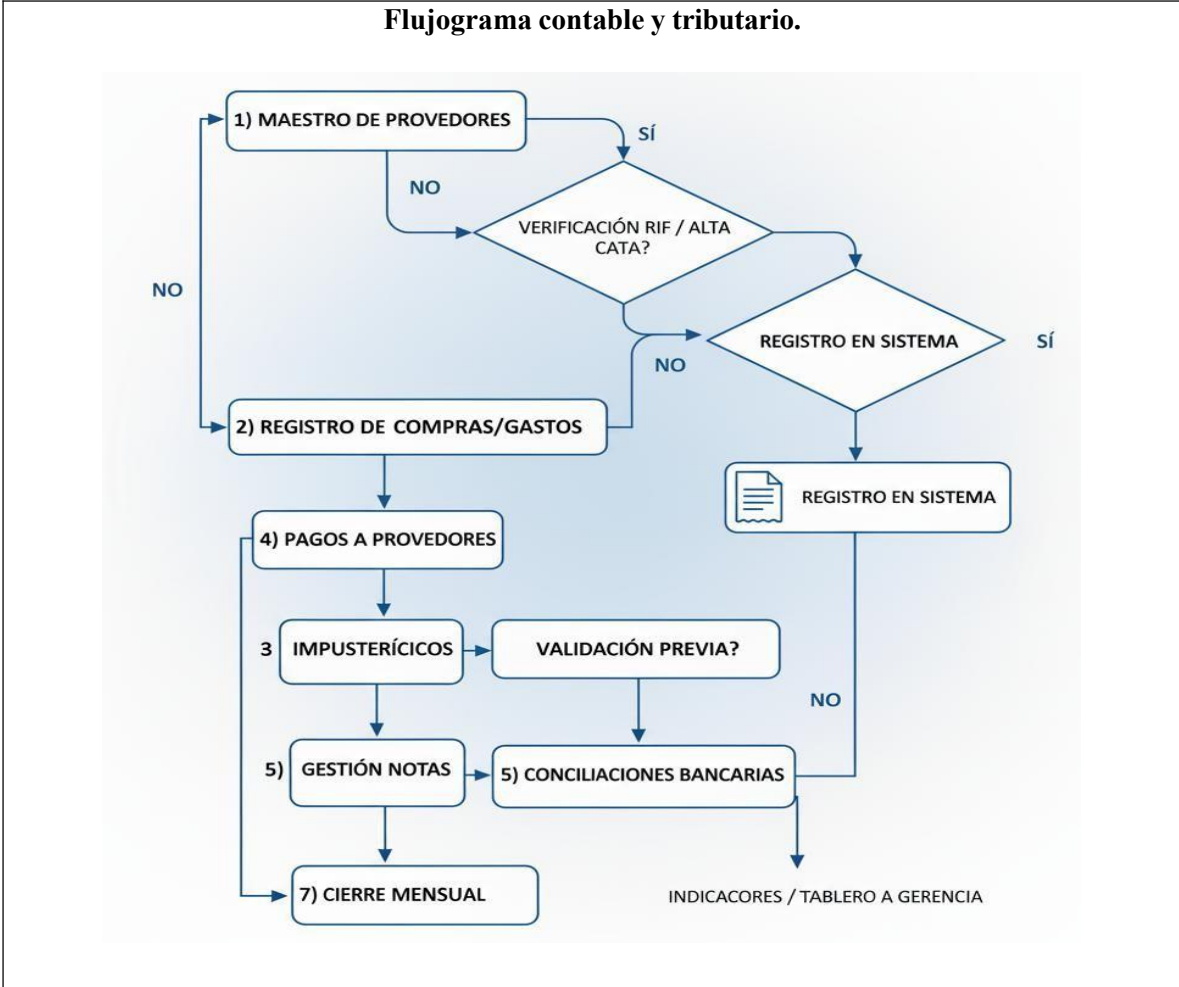
1. Maestro de Proveedores: verificación RIF SENIAT y alta en CATA Suite.
2. Registro de Compras/Gastos: emisión y control de retenciones; archivo tributario.
3. Pagos a Proveedores: programación y registro; control de soportes.
4. Impuestos Periódicos: preparar libros, listados y archivos electrónicos (XML/TXT); validación previa.
5. Conciliaciones Bancarias: preliminar y final; relación de faltantes a Gerencia.
6. Cierre Contable Mensual: asientos de ajuste (bancos, caja, impuestos, costos/ventas/inventario), formatos y anexos de control.
7. Reportería: indicadores financieros clave y tablero mensual a Gerencia.

Registros/Formatos: Libros de compra/venta, listados de retenciones, XML/TXT, conciliaciones, análisis de vencimientos CxP, relación de pagos.


Elaborado por: Alberto Guerra	Supervisado por: Linda Abreu	Aprobado por:
---	--	----------------------


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Proceso 3 de 4
	Código: P0003 Procedimiento: Contable y tributario.	Fecha: 1/Nov/2025
Departamento: Administrativo	Responsables: Asistente Administrativo y Contable, Cobranzas, Facturación.	

	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025



Elaborado por: Alberto Guerra	Supervisado por: Linda Abreu	Aprobado por:
---	--	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Proceso 4 de 4
	Código: P0004 Procedimiento: Archivo y atención interna	Fecha: 1/Nov/2025
Departamento: Administrativo	Responsables: Asistente Administrativo, Gerencia administrativa.	

	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025

Objetivo: Asegurar organización, custodia y disponibilidad de documentos, mejorando el servicio interno.

Alcance: Recepción, clasificación, archivo físico/digital, préstamo y devolución de documentos.

Controles Clave.


- Control de acceso a archivos sensibles.
- Inventario trimestral de cajas/expedientes.
- Política de retención documental (mínimo 5 años; fiscal según normativa vigente).


Indicadores.

- Tiempo de recuperación de documento (objetivo ≤ 5 min).
- % documentos sin respaldo digital (objetivo 0%).

Enfoque DHS aplicado: Orden y ergonomía del puesto, pausas activas, trato cordial inter-áreas.

Elaborado por: Alberto Guerra	Supervisado por: Linda Abreu	Aprobado por:
---	--	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Proceso 4 de 4
	Código: P0004 Procedimiento: Archivo y atención interna	Fecha: 1/Nov/2025
Departamento: Administrativo	Responsables: Asistente Administrativo, Gerencia administrativa.	


	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025

Flujo Resumido:

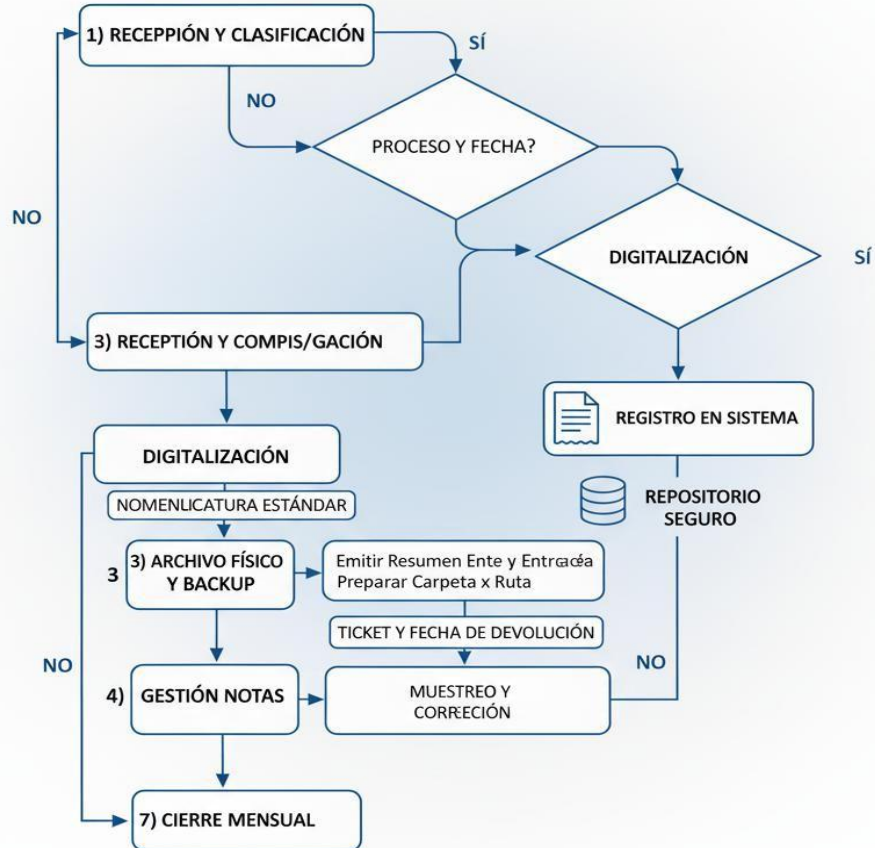
- 1) Recepción y Clasificación por proceso y fecha (facturas, ND/NC, retenciones, conciliaciones, libros).
- 2) Digitalización con nomenclatura estándar (AAAAMMDD_TipoDoc_Área_Numero). 3) Archivo Físico por carpetas (ruta/fecha) y Backup semanal en repositorio seguro.
- 4) Préstamo de Documentos con tiquete y fecha de devolución.
- 5) Auditoría de Archivo mensual (muestreo) y corrección de incidencias.

Registros/Formatos: Matriz de archivo, Ticket de préstamo, Check-list auditoría de archivo.

Elaborado por: Alberto Guerra	Supervisado por: Linda Abreu	Aprobado por:
---	--	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Proceso 4 de 4
	Código: P0004 Procedimiento: Archivo y atención interna	Fecha: 1/Nov/2025
Departamento: Administrativo	Responsables: Asistente Administrativo, Gerencia administrativa.	


Flujograma de archivo y atención interna.



Elaborado por:
Alberto Guerra

Supervisado por:
Linda Abreu

Aprobado por:

 Comercializadora Santa Barbara c.a.	Código: MPACSB
	Versión: 1.0
	Fecha: 1/Nov/2025

ANEXOS

MODELOS DE FORMATOS POR AREAS



Código: MPACSB

Versión: 1.0

Fecha: 1/Nov/2025

43



FORMATO DE RECIBO DE COBRANZA

Este documento certifica el pago recibido por el concepto indicado a continuación.

1. Información del Recibo

No. de Recibo: _____
Fecha de Emisión: _____
Tipo al Documento Relacionado (Opcional): _____
No. de Reference/Documento: _____

2. Información del Cliente / Deudor

Nombre Completo/Razon Social: _____
Identificación (DNI, RUC, NIT, RFC, etc): _____
Teléfono / Correo Electrónico: _____

3. Detalle de la Transacción

Cantidad	Descripción del Concepto	Precio Unitario	Subtotal
	Descuento / Retención (Si aplica)		
Subtotal			
Impuesto (VA, IGTc)			TOTAL RECIBIDO

Monto Recibido en Letras: _____

Forma de Pago	Monto Pagado	No. de Transacción/Cheque aplica
Efectivo	Traspuesto (VA, IGV, etc),	
Transferencia Bancic	Cheque	
Tarjeta (Crédito/Debit)	TOTAL PAGADO	

5. Aclaraciones y Firmas

Recibido por (Cobrador)	Entregado por (Deudor/Cliente)
Nombre y Apellido: _____	Nombre: _____
Firma: _____	Firma: _____



FORMATO DE FACTURA

Documento de cobro por bienes o servicios

1. Empresa Emisora Identificación		Empresa Receptora	
Razon Social / Nombre	_____	Razon Social / Nombre	_____
Identificación Fiscal	_____	Identificación Fiscal	_____
Identificación (tsal No.)	_____	Diirección Fiscal (tc)	_____
Teléfono / Correo Electrónico:	_____	Teléfono / Email	_____

2. Datos de documento			
No. de Factura	Fecha a	Orden Compra No.; Orden Ca/Verbs 66mas de Pago	
Fecha de Eabilos	(8 PUJa (PO No.)	Condiciones de Pago.	

3. Detale del Bienes or Servicios (Conceptos)

Cantidad	Descripción del Artículo / Servicio	Precio Unitario	Subtotal
	Descuento / Artículo / Servicio)		
Subtotal			
Impusto (VA IGTC)		TOTAL RECIBIDO	

Monto Total en Letras: _____

Form de Pago	Becio Imprado	Cheque
Efectivo	Bas detcny xltbgrde (VA/ IGT / (V&V)	
Descuento	Firma	
Otros Impusttos / Retenaciones	TOTAL PAGGO	

5. Aprobación al Pago y Observaciones

Elaborado por	
Nombre y Arabrelido: _____	
No. de e Cuenta / IBAN _____	
Sello la Empresa	



FORMATO DE CONTROL TRIBUTARIO Y CONTABLE

Verificación del cumplimiento de obligaciones y organización documental.

1. Control de Registros Contables

No. de Sefal Renbro _____
Teléfono / Correo Electrónico / Dominio: _____

Cantidad	Tarea / Documento	Fecha Límite	Eytato (UAtesleds)
Subtotal	Registros de Ingresos	Cotisa/PO 2024	
	Registre: dn Bancaria	6	
Subtotal	Fractios de Respaldado	5	
	Archivos de Respaldado	6	

2. Obligaciones Tributarias y Fiscales

Cantidad	Tarea / Documento	Estado	Estadal
Subtotal	Registros de Ingesas A		5 Vigente
	Conciliación con deitrici BadorAidal...		
	Factura / Criido/Servico		

	Tarea / Documento	Estado	Estadal
Subtotal	Facturas Emitta (Ventas)		
	Emiculo de Envío vif. Compañabantes Fiscal...		
	Firma orianlao		

Documento Requireldo	Compobriardcs Pago de Impuestos Fiscal
1 Facturas Emitta (Venica)	Cajar:72 Empurtitica/Digital
2	5 Pagado

Comèntos Finales

- Revisado por (Contador/Entragado): _____
Fecha / revisión: _____



Código: MPACSB

Versión: 1.0

Fecha: 1/Nov/2025



FORMATO DE CONTROL DE ARCHIVO Y DOCUMENTOS

Registro sistémico de documentos (físicos o digitales)

No.			
Nombre o Tipo de Documento (8 PUSS (PO No:))			
Cantidad	No. de Retorno a No. de Referencia/Código	Ubicación Ubicación (Carpeta/Carta/3uja/Ruta)	Retención Retención (Años)
	Contrato Cliente A	Caja 01 - Archivo Muerto	5 Vigente
Subtotal	15/11024 PO-2024	Vigente	Firma original.
Subtotal	Factura / Crrido / Servicio		
Nombre o Tipo de Documento	Definición / Mes Men B	Estado	
1	Contrato Cliente A	Caja 01 - Firanzs/2024/B	10/111 2024
2		7 Pagado	Firma originte.
3			

Instrucciones para Usar el Formato

- Anira del Docunants an: a: os cuna y el Fatoñes intiado ael un loadonte estls Cotuento de 1101 etel es fado ca: i rpiar de Pculc a ssinndrtientia y eneriozartn tinbrataido el finxqbre hiöts inrrial la sartcine de ajucnrios colomes de feuzetol es efficarde pcrterlo cu miplaciör.

6.5 Factibilidad de la propuesta

La propuesta resulta factible al contrastar su validez “en el papel” con su viabilidad “en la práctica”. Desde lo técnico, se apoya en una estructura ya definida de manual con políticas de uso, fichas de procedimiento que precisan propósito, alcance, responsables, entradas–salidas, actividades, tiempos, riesgos y flujogramas, además de su integración transversal del Desarrollo Humano Sustentable (DHS). Esto permite implementarla con herramientas ofimáticas y repositorio digital sin requerir software especializado. Desde lo económico, los costos se concentran en horas-hombre de levantamiento, normalización y capacitación previstas en el propio plan de implementación, mientras que los beneficios esperados reducción de reprocesos, menores tiempos de ciclo y mayor uniformidad se miden con indicadores definidos. En el plano legal, el control documental (versiones, vigencia y responsables) y la trazabilidad fortalecen el cumplimiento normativo interno. Operativamente, la gobernanza propuesta comité de actualización, dueños de proceso, custodios y auditoría de calidad, el alcance por áreas administrativas (facturación, cobranzas, contable/tributario, archivo y atención interna) y el despliegue por fases aseguran adopción progresiva y sostenible.

La factibilidad de la propuesta se analiza para determinar si el proyecto debe ejecutarse y en qué condiciones, contrastando su validez “en el papel” con su viabilidad “en la práctica”. Se evalúan cuatro perspectivas: técnica, económica, legal y operativa, con el fin de asegurar que la solución sea realista, sostenible y alineada con la capacidad actual de la organización.

- Alcance y supuestos de evaluación

Para esta valoración se asume que: (a) la empresa dispone de un repositorio digital básico (p. ej., Drive/SharePoint) y de equipos con acceso a ofimática; (b) los líderes de

proceso cuentan con disponibilidad parcial para participar en levantamiento, validación y capacitación; y (c) existe patrocinio gerencial para aprobar versiones del manual y conformar el Comité de Actualización Documental (CAD). Bajo estos supuestos, la evaluación estima el esfuerzo, los riesgos y las condiciones mínimas de éxito.

- Factibilidad técnica

Desde la perspectiva técnica, la propuesta es viable porque se apoya en herramientas existentes (procesadores de texto, hojas de cálculo y repositorios en la nube), evitando inversiones en software especializado. La metodología de trabajo por fases (levantamiento, diseño-normalización, validación/piloto, implementación y seguimiento) reduce la complejidad y permite iterar sin interrumpir la operación. El conocimiento requerido (mapeo de procesos, redacción de fichas y flujogramas de notación simple) es transferible mediante inducciones breves al equipo interno, por lo que no se prevé una curva de aprendizaje crítica. La factibilidad técnica se clasifica como ALTA, condicionada a la designación formal de dueños de proceso y custodios documentales.

- Factibilidad económica

Los costos directos son bajos y corresponden principalmente a horas-hombre de levantamiento/diseño, talleres de validación y capacitación inicial. Los costos indirectos se asocian a la dedicación parcial de líderes durante las fases de normalización y adopción. Como contrapartida, los beneficios esperados (reducción de reprocesos, disminución de tiempos de ciclo, menor variabilidad y dependencia de conocimiento tácito) impactan positivamente la productividad y el servicio interno, con resultados medibles mediante indicadores propuestos (cumplimiento ≥ 90 %, reprocesos -25 %, tiempos -15 %). Dado que la infraestructura tecnológica ya está disponible y no se requieren licencias adicionales,

la factibilidad económica se valora como ALTA, sujeta a un plan de asignación de horas y a hitos de entrega por fase.

- Factibilidad legal y normativa

En el plano legal y normativo, la propuesta no modifica condiciones contractuales ni implica cambios en el régimen laboral; por el contrario, contribuye a la claridad de funciones, seguridad operativa y trazabilidad, favoreciendo el cumplimiento de obligaciones en materia de seguridad y salud en el trabajo, archivo y resguardo de documentos, protección de datos y gestión ambiental asociada a los procesos administrativos. La incorporación de control documental (versiones, vigencia y responsables) facilita auditorías y atención de requerimientos internos/externos. La factibilidad legal se clasifica como ALTA, condicionada a mantener la política de acceso por roles y el resguardo de información sensible.

- Factibilidad operativa

Operativamente, la propuesta se integra al funcionamiento cotidiano mediante una gobernanza simple (CAD, dueños de proceso, custodios y auditor de calidad) y un despliegue por fases cortas que limita la interrupción. La inclusión de checklists, formatos estandarizados y matriz RACI reduce la ambigüedad en las responsabilidades diarias. El principal riesgo identificado es la resistencia al cambio; sin embargo, se mitiga con inducciones breves por turnos, liderazgo mentor en cada área y comunicación de beneficios con evidencia temprana (pilotos). La factibilidad operativa se estima ALTA–MEDIA, elevándose a ALTA si se cumplen las actividades de capacitación y se monitorean los indicadores de adopción.

- Condiciones mínimas y plan de sostenibilidad

Para garantizar la sostenibilidad, se establecen condiciones mínimas: (a) patrocinio gerencial y conformación del CAD; (b) asignación de responsables por proceso y custodia documental; (c) repositorio central con control de versiones y Listado Maestro de Documentos/Registros (LMD/LMR) como “única fuente de la verdad”; y (d) ciclo de revisión semestral del manual con corte mensual de indicadores. Se fijan metas de adopción (cumplimiento ≥ 90 % a 60 días; cobertura de capacitación ≥ 95 % a 30 días) y se implementa un flujo de control de cambios (solicitud–revisión–aprobación CAD–publicación) para preservar la vigencia.

6.6 Evaluación e Implementación de la Propuesta

La implementación del Manual de Procedimientos Administrativos con enfoque de Desarrollo Humano Sustentable (DHS) se estructurará como un plan de acción por fases que garantice adopción progresiva, control de cambios y verificación de resultados. En primer lugar, se desarrollará una fase de preparación (semanas 1–2) orientada a comunicar el alcance del proyecto, formalizar la gobernanza (Comité de Actualización Documental CAD, dueños de proceso y custodios documentales), habilitar el repositorio central con control de versiones y definir la nomenclatura documental.

Con ello se dispondrá de las condiciones mínimas para un inicio ordenado. Seguidamente, se ejecutará la fase de ajustes finales del manual (semanas 3–5), en la que se cerrarán fichas y flujogramas, se incorporarán los criterios DHS y se validarán indicadores e instrumentos de control, de modo que el Manual v1.0 quede aprobado por el CAD junto con el Listado Maestro de Documentos/Registros (LMD/LMR).

A continuación, se realizará un pilotaje focalizado (semanas 6–7) sobre procesos críticos de cada área para medir cumplimiento, tiempos de ciclo y reprocesos; con base en la evidencia, se introducirán ajustes puntuales mediante el flujo de control de cambios.

Sobre esa base, se llevará a cabo la implementación y capacitación (semanas 8–9), con inducciones por área y acompañamiento en la primera ejecución, de manera que el personal adopte formatos, checklists e indicadores.

Finalmente, se activará la evaluación y mejora continua (semanas 10–12 y seguimiento mensual), con tablero de KPIs, auditoría interna y revisión semestral de versión (1.1), asegurando vigencia y aprendizaje organizacional. En cuanto a los responsables, el CAD aprobará versiones, priorizará cambios y resolverá brechas; los dueños de proceso aplicarán procedimientos y reportarán indicadores; el custodio documental administrará versiones, accesos y el LMD/LMR; Calidad/Auditor interno verificará el cumplimiento y gestionará no conformidades; y el formador interno coordinará inducciones y evidencias de capacitación.

Tabla 22*Implementación de la propuesta*

Objetivo estratégico	Estrategias	Acciones	Responsables	Plazo	Indicadores
Fortalecer la gestión y adopción del Manual de Procedimientos Administrativos con enfoque DHS	Preparación y formalización del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar alcance del proyecto - Formalizar CAD, dueños de proceso y custodios documentales - Habilitar repositorio central y control de versiones - Definir nomenclatura documental 	CAD, Dueños de proceso, Custodios documentales	Semanas 1–2	Repositorio habilitado, gobernanza establecida, nomenclatura definida
Ajustes finales del manual	Incorporación DHS y validación de instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> - Cerrar fichas y flujogramas - Incorporar criterios DHS - Validar indicadores e instrumentos de control - Aprobar Manual v1.0 y LMD/LMR 	CAD, Dueños de proceso	Semanas 3–5	Manual v1.0 aprobado, LMD/LMR actualizado, indicadores validados
Pilotaje focalizado	Evaluación de procesos críticos	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar pilotaje en procesos críticos por área - Medir cumplimiento, tiempos de ciclo y reprocesos - Introducir ajustes puntuales con control de cambios 	Dueños de proceso, CAD, Custodios documentales	Semanas 6–7	Informes de pilotaje, ajustes documentados, KPIs iniciales
Implementación y capacitación	Adopción de formatos y checklists	<ul style="list-style-type: none"> - Inducciones por área - Acompañamiento en primera ejecución - Uso de formatos, checklists e indicadores 	Formador interno, Dueños de proceso, CAD	Semanas 8–9	Personal capacitado \geq 95 %, formatos adoptados, indicadores aplicados
Evaluación y mejora continua	Seguimiento y actualización	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento mensual de KPIs - Auditoría interna - Revisión semestral de versión (1.1) - Implementación de mejoras continuas 	Calidad/Auditor interno, CAD, Custodios	Semanas 10–12 y seguimiento mensual	KPIs monitoreados , auditorías

documentales

completadas,
versión 1.0

Fuente: Elaboración propia.

6.7 Conclusión del Capítulo

La propuesta del Manual de Procedimientos Administrativos con enfoque de Desarrollo Humano Sustentable (DHS) constituye una respuesta estratégica y viable al problema diagnosticado: convierte hallazgos en lineamientos operativos, institucionaliza buenas prácticas y alinea la gestión diaria con criterios de eficiencia, equidad y sostenibilidad. Al articular procesos claros, roles definidos, control documental, indicadores de desempeño y un ciclo de mejora continua, el manual trasciende la solución puntual y se consolida como un sistema de gestión vivo, capaz de adaptarse a cambios normativos, tecnológicos y organizacionales sin perder trazabilidad ni calidad.

Su impacto potencial se observa en cuatro frentes: El operativo, al reducir variabilidad, reprocesos y tiempos de ciclo; Humano, al fortalecer la capacitación, la participación y el clima laboral; El institucional, al mejorar la coordinación interáreas, la toma de decisiones basada en evidencia y la capacidad de auditoría; y finalmente el ambiental, al promover el uso responsable de recursos y la prevención de impactos. Estos efectos, medibles mediante los KPIs núcleo (cumplimiento, reprocesos, tiempos, satisfacción y cobertura de formación), permiten demostrar resultados tempranos y sostener la legitimidad de la propuesta ante la gerencia y el personal.

Finalmente, su sostenibilidad a largo plazo descansa en la gobernanza (CAD, dueños de proceso, custodios y auditoría interna), el repositorio con control de versiones y la revisión semestral del manual, mecanismos que aseguran vigencia documental y aprendizaje organizacional continuo. En suma, la propuesta no solo es pertinente “en el papel”, sino también ejecutable en la práctica, y ofrece una plataforma robusta para que la empresa consolide una cultura de excelencia operativa y desarrollo humano sostenible, elevando su competitividad y su responsabilidad con las personas y el entorno.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Cámara Venezolana de Comercio e Industria (CAVECOL). (2023). *Estudio sobre prácticas de gestión administrativa en PYMES venezolanas*. <https://www.cavecol.org.ve>
- Camacho, L., & Ortega, M. (2020). *Gestión organizacional eficiente con enfoque humano: Teoría y casos aplicados*. Gerencial Contemporánea.
- Castillo, L., & Pérez, M. (2021). *Gestión humana sustentable en organizaciones latinoamericanas: Casos y modelos aplicados*. Científica Iberoamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos* (10.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. Instituto de Ediciones Económicas.
- Flick, U. (2020). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). Sage Publications.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4th ed.). Allyn & Bacon.
- Gómez, L., & Patiño, M. (2020). Gestión del desarrollo humano sustentable en organizaciones latinoamericanas: Un enfoque integral para la sostenibilidad. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales*, 18(2), 88–105. <https://doi.org/10.22201/rlds.2020.18205>
- González, A., & Ramírez, E. (2021). Estandarización de procedimientos administrativos en PYMES venezolanas como herramienta de gestión organizacional. *Revista Venezolana de Administración*, 12(1), 45–62. <https://doi.org/10.1314/RVA.2.2.31174.48963>
- González, F., & Ramírez, L. (2021). Cultura organizacional y gestión documental ética. *Revista Iberoamericana de Estudios Empresariales*, 8(2), 55–69. <https://doi.org/10.32789/riee.2021.82.5>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7^a ed.). McGraw-Hill.
- Herrera, F., & Villalobos, C. (2021). Manual de procedimientos administrativos como instrumento de control interno en empresas distribuidoras. *Revista Latinoamericana de Administración*, 22(1), 65–81. <https://doi.org/10.1004/RIL.2.2.3>

- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14.^a ed.) McGraw-Hill. <https://www.mheducation.com>
- Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1993). *Desarrollo a escala humana: Una opción para el futuro*. <https://www.max-neef.cl/libros/Desarrollo-a-escala-humana.pdf>
- Prieto, F. (1997). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2022). *Informe sobre desarrollo humano 2021/2022: Tiempos inciertos, vidas inestables*. <https://hdr.undp.org>
- Ramírez, J., & Gómez, A. (2023). *Diseño de proyectos de investigación para la gestión empresarial*. Académica.
- Rivera, D. (2022). *Manual de procedimientos: Herramienta para la estandarización operativa y desarrollo organizacional*. Técnica Gerencial. <https://doi.org/10.12387/rIT.100>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13^a ed.). Pearson Educación.
- Rojas, D., & Meneses, Y. (2022). Gestión humana sustentable en entornos laborales venezolanos postpandemia. *Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 20(3), 88–104. <https://doi.org/10.1234/rcsh.2022.20305>
- Salcedo, Y., & Álvarez, R. (2023). *Diseño documental con enfoque humano y sostenible en organizaciones del siglo XXI*. Ética Empresarial.
- Silva, J., & Márquez, L. (2023). El capital humano como eje estratégico del desarrollo sustentable en empresas familiares venezolanas. *Revista de Estudios Organizacionales*, 15(1), 91–109. <https://doi.org/10.4067/S0717-554X201500001>
- Silva, P., & Márquez, A. (2023). Gestión equitativa y desarrollo organizacional sustentable: Manuales y normativas inclusivas. *Revista Latinoamericana de Administración*, 11(2), 71–87. <https://doi.org/10.21487/rla.112.2023>
- Universidad Valle del Momboy. (s.f.). *Filosofía institucional*. <https://uvm.edu.ve>
- Vargas, L., & Sánchez, M. (2021). *Investigación aplicada: teoría y práctica para el desarrollo organizacional*. Universitaria.

ANEXOS

Anexo 1 *Instrumento*



UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
PROGRAMA: ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE EMPRESA

Estimado(a) participante,

Agradecemos su valiosa disposición y tiempo para colaborar en esta entrevista. Su contribución es fundamental para el desarrollo de la investigación: **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS CON ENFOQUE EN EL DESARROLLO HUMANO SUSTENTABLE PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA SANTA BARBARA. C.A**

A fines de alcanzar los aportes esperados, el objetivo de la investigación es: Proponer un manual de procedimientos administrativos con enfoque en el desarrollo humano sustentable para la empresa Comercializadora Santa Bárbara. C.A.

Se garantiza que la información que usted proporcione será tratada bajo los más estrictos principios de confidencialidad y anonimato. Las respuestas recibidas serán utilizadas exclusivamente con fines académicos y de investigación.

Instrucciones:

A continuación, se presenta una serie de afirmaciones para responder con base a su criterio. Por favor marque con una (X) la opción que mejor refleje su respuesta en cada pregunta según la escala SI o NO:

Asegúrese de leer cuidadosamente cada ítem antes de seleccionar su respuesta.

Atentamente

ING. ALBERTO DAVID GUERRA LABASTIDAS 20.707.412

Anexo 1 (Cont.) Instrumento

Nº 1	Items	Alternativas de respuesta	
Objetivo: Diagnosticar los procedimientos administrativos actuales de la empresa para identificar oportunidades de mejora y puntos de integración del DHS.			
Variable: Procedimientos Administrativos.			
Dimensión: Estructura del procedimiento.			
Indicador: Secuencia lógica de pasos.		SI	NO
1	En la empresa las tareas siguen un orden lógico.		
2	Se aplican correctamente los procedimientos administrativos en la práctica.		
Indicador: Asignación de responsabilidades.			
3	Cada actividad tiene un responsable definido.		
4	Tiene claras sus responsabilidades en el procedimiento a su cargo.		
Indicador: Definición de tiempos y recursos.			
5	Se establecen tiempos específicos para cada actividad.		
6	Cuenta con los recursos necesarios para su trabajo en el momento oportuno.		
Dimensión: Documentación y soporte técnico.			
Indicador: Disponibilidad del manual.			
7	Considera necesario tener acceso a un manual de procedimientos.		
8	Existen guías claras para conocer los procedimientos administrativos.		
Indicador: Diagramas de flujo y formatos.			
9	Considera necesario utilizar diagramas para entender los procedimientos.		
10	El uso de formatos ayudaría a organizar los procedimientos administrativos.		
Indicador: Actualización periódica.			
11	Se han actualizado los procedimientos en los últimos seis meses.		
12	Las actualizaciones de los procedimientos se notifican al personal sin demora.		
Dimensión: Estandarización operativa.			
Indicador: Uniformidad en la ejecución de tareas.			
13	Sigue un procedimiento uniforme al ejecutar sus tareas diariamente.		
14	Le resulta fácil seguir el mismo método al realizar sus tareas.		
Indicador: Reducción de improvisación.			
15	Las actividades operativas se programan para evitar improvisaciones.		
16	Las soluciones a problemas siguen procedimientos previamente definidos.		
Indicador: Coherencia en los procesos.			
17	Sus tareas se ejecutan de manera coherente con el objetivo del proceso.		
18	Los procedimientos que realiza están organizados.		

Anexo 1 (Cont.) Instrumento

Nº 2	Items	Alternativas de respuesta	
Objetivo: Identificar los pilares del DHS en los procedimientos administrativos.			
Variable: Desarrollo Humano Sustentable.			
Dimensión: Pilar Social.			
Indicador: Equidad e igualdad.		SI	NO
19	El trato al personal es imparcial.		
20	Se ofrecen oportunidades de desarrollo profesional para todo el personal.		
Indicador: Participación.			
21	Tiene la posibilidad de involucrarse en las decisiones de su área.		
22	Se le permite contribuir con aportes que mejoren los procedimientos.		
Indicador: Bienestar integral.			
23	Considera que su lugar de trabajo promueve su bienestar integral.		
24	Existen medidas que garanticen su bienestar integral en el trabajo.		
Indicador: Cohesión social.			
25	El equipo colabora de manera efectiva para alcanzar los objetivos.		
26	Se realizan actividades que favorecen la integración del personal.		
Dimensión: Pilar Económico.			
Indicador: Desarrollo de capacidades.			
27	La empresa ofrece capacitaciones relacionadas a su puesto de trabajo.		
28	Se le brinda la posibilidad de desarrollar competencias profesionales.		
Indicador: Productividad organizacional.			
29	Los procedimientos contribuyen a incrementar la productividad.		
30	Se optimiza el uso del tiempo en las operaciones.		
Indicador: Innovación y mejora continua.			
31	Se promueve la búsqueda de nuevas ideas para mejorar procesos.		
32	La empresa implementa mejoras en los procedimientos de forma periódica.		
Indicador: Respaldo institucional.			
33	La gerencia respalda iniciativas del personal para mejorar el trabajo.		
34	Se asignan recursos para implementar mejoras propuestas.		
Dimensión: Pilar Ambiental.			
Indicador: Sostenibilidad.			
35	Se aplican en la empresa prácticas que cuidan el medio ambiente.		
36	Existen políticas para el uso eficiente de los recursos operativos.		
Indicador: Gestión de recursos.			
37	Se promueve el uso adecuado de los recursos como agua, energía e insumos.		
38	Se aplican acciones para reciclar materiales en su área de trabajo.		
Indicador: Prevención y control.			
39	Se previenen incidentes con posibles impactos ambientales.		
40	Existe un plan de acción ante emergencias ambientales.		

Anexo 2 Validación del instrumento

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA: ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE EMPRESA

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Respetado(a)

Presente.

Considerando su condición de experto en: Gerencia y administración de empresas, tengo el agrado de dirigirme a usted con el propósito de solicitar su valioso aporte para la validación del instrumento que anexo a la presente. El cual tiene por objeto obtener información para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación: **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS CON ENFOQUE EN EL DESARROLLO HUMANO SUSTENTABLE PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA SANTA BÁRBARA. C.A,** que conduce **ING. ALBERTO DAVID GUERRA LABASTIDAS** para optar al título de **ESPECIALISTA EN GERENCIA DE EMPRESA.**

El objetivo de la investigación es: Proponer un manual de procedimientos administrativos con enfoque en el desarrollo humano sustentable para la empresa Comercializadora Santa Bárbara. C.A.

Puede plasmar sus respuestas, en el formato de validación que se ha diseñado al efecto, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre su contenido, las cuales serán consideradas para enriquecer y/o mejorar el instrumento.

Atentamente

ING. ALBERTO DAVID GUERRA LABASTIDAS 20.707.412

Anexo 2 (Cont.) Validación del instrumento**TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO****Fecha:** 10/09/2025**Nombre del Experto:** Liliana Rivera**Estudios realizados.****Pregrado:** Ingeniero de Petróleo**Especialización:****Maestría:** Administración de Empresas**Doctorado:****Instrucciones:**

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

Indicadores para considerar:**Claridad:** Comprensión del enunciado por parte de la población objetivo.**Congruencia:** Consistencia del ítem con el constructo teórico.**Pertinencia:** Grado en que cada ítem mide lo que pretende medir.**Suficiencia:** Adecuación del número de ítems para medir cada dimensión.**Escala de medición:**

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Anexo 2 (Cont.) Validación del instrumento**TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO****Fecha: 17/09/2025****Nombre del Experto: José Rondón****Estudios realizados****Pregrado: Licenciado en Educación****Especialización:****Maestría: Gestión Educativa****Doctorado:****Instrucciones:**

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los Ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

Indicadores por considerar:**Claridad:** Comprensión del enunciado por parte de la población objetivo.**Congruencia:** Consistencia del ítem con el constructo teórico.**Pertinencia:** Grado en que cada ítem mide lo que pretende medir.**Suficiencia:** Adecuación del número de ítems para medir cada dimensión.**Escala de medición:****A: Excelente****B: Bueno****C: Regular****D: Deficiente**

Anexo 2 (Cont.) Validación del instrumento**TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO****Fecha: 17/09/2025****Nombre del Experto: Beatriz Segura****Estudios realizados (Por favor especifique el título académico obtenido en cada caso).****Pregrado: Profesor En Educación Agropecuaria****Especialización:****Maestría: Planificación Educativa****Doctorado: Doctorante en Ecología del Desarrollo Humano****Instrucciones:**

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

Indicadores por considerar:**Claridad:** Comprensión del enunciado por parte de la población objetivo.**Congruencia:** Consistencia del ítem con el constructo teórico.**Pertinencia:** Grado en que cada ítem mide lo que pretende medir.**Suficiencia:** Adecuación del número de ítems para medir cada dimensión.**Escala de medición:****A: Excelente****B: Bueno****C: Regular****D: Deficiente**

Anexo 2 (Cont.) Validación del instrumento

Aspectos Por Evaluar:

Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Suficiencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	x				x				x				x				
2	x				x				x				x				
3	x				x				x				x				
4	x				x				x				x				
5	x				x				x				x				
6	x				x				x				x				
7	x				x				x				x				
8	x				x				x				x				
9	x				x				x				x				
10	x				x				x				x				
11	x				x				x				x				
12	x				x				x				x				
13	x				x				x				x				
14	x				x				x				x				
15	x				x				x				x				
16	x				x				x				x				
17	x				x				x				x				
18	x				x				x				x				
19	x				x				x				x				
20	x				x				x				x				
21	x				x				x				x				

22	x				x					x						
23	x				x					x						
24	x				x					x						
25	x				x					x						
26	x				x					x						
27	x				x					x						
28	x				x					x						
29	x				x					x						
30	x				x					x						
31	x				x					x						
32	x				x					x						
33	x				x					x						
34	x				x					x						
35	x				x					x						
36	x				x					x						
37	x				x					x						
38	x				x					x						
39	x				x					x						
40	x				x					x						

Observaciones Generales:

Experto

Apellidos y Nombres: **Rivera Artigas Liliana**

Firma:



Anexo 2 (Cont.) Validación del instrumento

Aspectos Por Evaluar:

Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Suficiencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	x				x				x				x				
2	x				x				x				x				
3	x				x				x				x				
4	x				x				x				x				
5	x				x				x				x				
6	x				x				x				x				
7	x				x				x				x				
8	x				x				x				x				
9	x				x				x				x				
10	x				x				x				x				
11	x				x				x				x				
12	x				x				x				x				
13	x				x				x				x				
14	x				x				x				x				
15	x				x				x				x				
16	x				x				x				x				
17	x				x				x				x				
18	x				x				x				x				
19	x				x				x				x				
20	x				x				x				x				
21	x				x				x				x				

22	x				x				x				x			
23	x				x				x				x			
24	x				x				x				x			
25	x				x				x				x			
26	x				x				x				x			
27	x				x				x				x			
28	x				x				x				x			
29	x				x				x				x			
30	x				x				x				x			
31	x				x				x				x			
32	x				x				x				x			
33	x				x				x				x			
34	x				x				x				x			
35	x				x				x				x			
36	x				x				x				x			
37	x				x				x				x			
38	x				x				x				x			
39	x				x				x				x			
40	x				x				x				x			

Observaciones Generales:

Experto

Apellidos y Nombres: José Rondón

Firma:



Anexo 2 (Cont.) Validación del instrumento

Aspectos Por Evaluar:

Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Suficiencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	x				x				x				x				
2	x				x				x				x				
3	x				x				x				x				
4	x				x				x				x				
5	x				x				x				x				
6	x				x				x				x				
7	x				x				x				x				
8	x				x				x				x				
9	x				x				x				x				
10	x				x				x				x				
11	x				x				x				x				
12	x				x				x				x				
13	x				x				x				x				
14	x				x				x				x				
15	x				x				x				x				
16	x				x				x				x				
17	x				x				x				x				
18	x				x				x				x				
19	x				x				x				x				
20	x				x				x				x				
21	x				x				x				x				

22	x				x				x				x				
23	x				x				x				x				
24	x				x				x				x				
25	x				x				x				x				
26	x				x				x				x				
27	x				x				x				x				
28	x				x				x				x				
29	x				x				x				x				
30	x				x				x				x				
31	x				x				x				x				
32	x				x				x				x				
33	x				x				x				x				
34	x				x				x				x				
35	x				x				x				x				
36	x				x				x				x				
37	x				x				x				x				
38	x				x				x				x				
39	x				x				x				x				
40	x				x				x				x				

Observaciones Generales:

Experto
 Apellidos y Nombres: **Beatriz Segura**

Firma: 

Anexo 3 Cálculo de confiabilidad

Participante	Items																																								Total				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40					
P1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	23			
P2	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	19			
P3	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	19			
P4	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	24			
P5	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	21			
P6	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	25		
P7	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	21		
P8	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	20		
P9	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	19		
P10	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	22
P11	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	20	
P12	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	24	
P13	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	20		
P14	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	22	
P15	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	22
P16	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	24	
P17	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	21
P18	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	20	
P19	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	24
P20	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	25	
p	0.3	0.4	0.8	0.6	0.2	0.8	0.9	0.3	0.5	1.0	0.2	0.6	0.7	0.9	0.7	0.3	0.9	0.6	0.9	0.7	0.6	0.7	0.6	0.3	0.9	0.9	0.7	0.6	0.5	0.4	0.4	0.2	0.7	0.7	0.3	0.1	0.6	0.3	0.5	0.2	Vt				
q	0.7	0.7	0.2	0.4	0.8	0.3	0.1	0.7	0.5	0.1	0.8	0.4	0.3	0.1	0.4	0.7	0.2	0.5	0.1	0.4	0.5	0.3	0.5	0.7	0.2	0.1	0.3	0.4	0.6	0.6	0.7	0.8	0.3	0.4	0.7	0.9	0.4	0.8	0.5	0.9	4.197				
p*q	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	0.3	0.0	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	0.2	0.3	0.1

rk=coeficiente de Kuder Richardson
 VT= Varianza total
 p= Promedio
 q=1-p

Formula del coeficiente
 $rk = \frac{n}{n-1} \left[\frac{Vt - \sum p \cdot q}{Vt} \right]$

N=40

FK(20)= 0.81

Anexo 4 Carta de aprobación del tutor

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS

**APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi Carácter de Tutor(a) del Trabajo de Grado Titulado: **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS CON ENFOQUE EN EL DESARROLLO HUMANO SUSTENTABLE PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA SANTA BÁRBARA. C.A.**, realizada por: Alberto David Guerra Labastidas, titular de la cédula de identidad N° V- 20707412, para optar por el título de Especialista en Gerencia de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido ante la presentación pública y la evaluación por parte del jurado que se asigne.

Atentamente,

Marilyn Briceño

Fecha: 18 de noviembre de 2025