UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Diseño de un manual de procesos de comunicación interna en las líneas de servicio de la consultora Y Venezuela para la optimización del flujo de ventas

Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Comunicación Organizacional

presentado por:

Ramírez Saldivia, Mariangélica Teresa C.I: 19.104.953

Asesorado por:

Prof. Ariana Yusti.

Prof. David Pereira.

Caracas, 2 de febrero de 2025

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Diseño de un manual de procesos de comunicación interna en las líneas de servicio de la consultora Y Venezuela para la optimización el flujo de ventas

Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Comunicación Organizacional

presentado por:

Ramírez Saldivia, Mariangélica Teresa C.I: 19.104.953

Asesorado por:

Prof. Ariana Yusti.

Prof. David Pereira.

Caracas, 2 de febrero de 2025

Universidad Monteávila

CEP
Comité de Estudios de Postgrado
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Comunicación Organizacional de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: **"Manual de procesos de Comunicación interna en las linens de Servicio de Consultora Y para la optimización del flujo de ventas"**, presentado por la ciudadana: **Mariangélica Teresa Ramírez Saldivia**, cédula de identidad N° **19.104.953**, para optar al título de Especialista en Comunicación Organizacional, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día **08 de febrero de 2025**, en la sede de la Universidad Monteávila.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de su autora, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron, en vista del rigor y suficiencia de la presentación, la excelencia en el abordaje de la temática y el aporte que a la práctica de nuestra área realiza, otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día 08 de febrero de 2025.

Prof. David Pereira Barata
C.I.: 9.119.448

Prof. Ariana González Yustí
C.I.: 11.739.495

Comité de Estudios de Postgrado
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme estar aquí y haber llegado a concluir este trabajo que constituyó un desafío para mí.

A la Universidad Monteávila, Comité de Estudios de Postgrado, Especialización en Comunicación Organizacional; por abrirme las puertas de tan distinguida casa de estudios.

A mis profesores, por seguir adelante y darnos la oportunidad de explorar y avanzar en diversas vías de aprendizaje.

A mis tutores, profesora Ariana Yusti y profesor David Pereira; por la entereza, sapiencia y gran capacidad de aporte y de motivación para seguir adelante.

A mi familia, por estar y ser fuente de inspiración en mi crecimiento personal y desarrollo profesional y académico.

RESUMEN

En este trabajo se planteó la realización de una propuesta teórica conducente al diseño de un manual para los procesos de comunicación entre en las líneas de servicio para la optimización en el flujo de ventas. Entre las principales bases teóricas utilizadas se destacan: organización, gerencia estratégica, comunicación, comunicación organizacional y comunicación interna.

El método aplicado fue de investigación proyectiva, se planteó el deber ser y se llegó a la propuesta de solución a través de un diseño de un manual de comunicación el cual en una etapa posterior se debiera desarrollar e implementar.

El diseño del manual está centrado en la inclusión de aspectos humanos, organizacionales y técnicos de manera integrada de forma que sea percibido y aplicado como una herramienta que aporte valor al negocio de la firma, a las líneas de servicio y a sus actores involucrados.

Como principal conclusión se expone su viabilidad debida que en su diseño se han tomado en cuenta la visión de los socios y directores de la firma, los comentarios de los integrantes de las líneas de servicio y las mejores prácticas sugeridas para las comunicaciones personales en el contexto actual y en su prospectiva.

Palabras clave: Manual de procesos en empresa consultora, Manual de comunicación en empresa consultora, Procesos de comunicación interna, Comunicación en empresa consultora, Líneas de servicio en empresa consultora.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN	4
ÍNDICE GENERAL	5
ÍNDICE DE FIGURAS	7
ÍNDICE DE CUADROS	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	9
Planteamiento del problema	9
Objetivos de la investigación	10
Justificación e importancia	11
Alcance	13
Delimitación	13
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	14
Antecedentes de la investigación - Bases teóricas	14
Bases legales	21
Bases organizacionales	23
CAPÍTULO III VENTANA DEL MERCADO	25
Sector productivo	25
Marco filosófico	25
Ideas gobernantes - Propósito y valores	26
Líneas de servicio	28
Audiencias y público	30
Estructura organizacional	31

CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO 33
Paradigma 33
Perspectiva 33
Estudio 34
Tipo de la investigación 35
Diseño de la investigación 36
Profundidad 37
Unidad de análisis 38
Población y muestra 39
Muestreo 40
Técnicas e instrumentos de recolección de datos 40
Procedimiento de la recolección de datos 41
Procedimiento de análisis de datos 43
Reflexión crítica sobre el análisis de datos 44
Consideraciones éticas 45
Plan de trabajo 46
Limitaciones y delimitaciones 49

CAPÍTULO V PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 51
Resultados de las encuestas 51
Conclusión final de las encuestas 53
Resultados de las entrevistas 54
Conclusión final de las entrevistas 60
Interpretación integrada de las dos poblaciones 60
Propuesta – Procesos actuales de las líneas de servicio 62
Necesidades y requerimientos de las Líneas de Servicio 63
Viabilidad de la implementación de un Manual 65

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 68
Conclusiones 68
Recomendaciones 69

REFERENCIAS 70
ANEXOS 74
Anexo 1 Resumen del perfil promedio de los Consultores y Auditores de las Líneas de Servicio encuestados 74
Anexo 2 Comunicación de la Encuesta 75
Anexo 3 Resumen de los perfiles de los cargos Directores, Gerentes y Líderes de Proyecto entrevistados de la empresa consultora 77
Anexo 4 Comunicación de la Entrevista 78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la Empresa Consultora 31
Figura 2. Diagrama de Ishikawa de las necesidades y de los requerimientos de Comunicación interna 53
Figura 3. Gráfico de resultados de encuesta. 54
Figura 4. Gráfico de resultados de encuesta. 54
Figura 5. Gráfico de resultados de encuesta. 55
Figura 6. Diagrama de Ishikawa de las necesidades y requerimientos de Comunicación interna 68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cantidad de usuarios por línea de servicio. 37
Tabla 2. Población y muestra por línea de servicio. 38
Tabla 3. Cronograma para la ejecución de la investigación 48

INTRODUCCIÓN

La consultora Y es una empresa local que pertenece a la consultora Y Global que tiene representaciones y operaciones en los principales países del mundo. Opera en Venezuela desde 1935 y cuenta con clientes de prestigiosas instituciones y empresas, algunas de ellas corporaciones internacionales.

Sus servicios profesionales son ofrecidos y ejecutados desde áreas de actividad denominadas líneas de servicio (LoS): auditoría, consultoría, RAS, tax-legal, BPO y sostenibilidad. Estas líneas de servicio conforman la cadena de valor del negocio, la cual es complementada con los procesos estratégicos y de apoyo.

El rol que cumplen las líneas de servicio en la consultora Y es trascendental para el propósito y la visión del negocio. De allí que, cualquier iniciativa o proyecto que vincule a éstas es tomado como vital para la perdurabilidad del negocio; más aún si involucra al actor más importante: el colaborador.

Las actividades de la consultora Y se realizan cuando una línea de servicio atiende a un cliente. Sin embargo, se dan casos que un mismo cliente es atendido por dos o más líneas de servicio de acuerdo a sus necesidades y los líderes de las líneas de servicio no están enterados. O estando enterados, funcionan de manera independiente como si fueran servicios de empresas competidoras. Es decir, entre las líneas de servicio está faltando trabajo en equipo, sinergia, racionalización de recursos; entre otros factores.

La situación anterior está llevando a solapamiento y pérdida de nuevas oportunidades de negocio y mejoramiento de la imagen proyectada hacia el cliente.

Esta situación ha llevado a los altos ejecutivos de la consultora Y a explorar opciones de mejora en las relaciones entre los líderes de las líneas de servicio en

términos de comunicación y de información, lo cual es la materia central de este trabajo de investigación.

CAPÍTULO I.
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN
Planteamiento del Problema

La comunicación en las organizaciones en el Siglo XXI está presentando cambios significativos impulsados por la necesidad de compartir información, conocimiento, experiencia y emoción; aunado al auge en el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Estos cambios han impactado en la forma en que las organizaciones se comunican con sus actores clave o stakeholders. Las corporaciones operan en un entorno global, por lo que la comunicación es esencial para conectar a los colaboradores, proveedores, clientes y aliados en todo el planeta; de forma sencilla, rápida y eficiente para responder, en algunos casos y superar en otros, a los cambios del entorno y a las expectativas de los actores involucrados.

Senge es un teórico de la gestión que sostiene que la comunicación es un elemento clave del aprendizaje organizacional. En su obra "La Quinta Disciplina" (1990), sostiene que las corporaciones deben crear un entorno de aprendizaje continuo, en el que la comunicación sea fluida y abierta.

La comunicación interna en el ámbito de las empresas de servicios profesionales de auditoría, consultoría y asesoría, como es el caso de la consultora Y, juega un papel crucial en la coordinación eficiente de las actividades, la transmisión de información precisa y la promoción de un ambiente laboral colaborativo.

Autores como Chiavenato (2007) resaltan la importancia de una comunicación interna efectiva para el éxito organizacional, mientras que Robbins y Judge (2013) enfatizan que una comunicación clara y abierta puede mejorar la eficacia de los equipos contables y fomentar la resolución de problemas de manera más rápida.

Además, la investigación de Argenti (2018) subraya que la comunicación interna adecuada en firmas de contaduría puede fortalecer la cohesión del equipo, aumentar la eficiencia operativa y mejorar la satisfacción laboral. La comunicación interna en toda empresa es un factor determinante para el éxito organizacional, la eficiencia operativa y el bienestar de los trabajadores.

En tal sentido, en esta investigación se planteó como pregunta principal, ¿Cuál debe ser el manual para los procesos de comunicación interna en las líneas de servicio de la consultora Y para la optimización del flujo de ventas?

Para ello, se planteó la necesidad de responder a las siguientes tres preguntas:

- ¿Cuáles son las necesidades y los requerimientos específicos de la comunicación interna de las líneas de servicio de la consultora Y para la optimización el flujo de ventas?
- ¿Cuáles son los procesos de comunicación interna en las líneas de servicio de consultora Y para la optimización el flujo de ventas?
- ¿Es posible llevar a cabo un manual para los procesos de comunicación interna de las líneas de servicio de la consultora Y para la optimización del flujo de ventas?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un manual para los procesos de comunicación interna en las líneas de servicio de PwC Venezuela para la optimización del flujo de ventas.

Objetivos Específicos

- Constatar los procesos actuales de comunicación interna en las líneas de servicio de la consultora Y.
- Analizar las necesidades y los requerimientos específicos de comunicación interna de las líneas de servicio de la consultora Y para la optimización de las ventas.
- Determinar la viabilidad de desarrollo e implementación de un manual para los procesos de comunicación interna en las líneas de servicio de la consultora Y para la optimización de las ventas.

Justificación e Importancia

El trabajo contribuyó con valor a las líneas de investigación que se impulsan en el Comité de Estudios de Postgrado de la Universidad Monteávila y desde allí a la comunidad académica interesada en seguir abordando a la comunicación como un tema humano, social y empresarial.

Esta investigación se justificó desde tres contextos en los cuales se destacaron que los resultados aportarán valor.

Contexto Personal.

Como profesional de la comunicación social, la investigadora entiende que la efectividad y el dinamismo de la comunicación son cruciales para el éxito de una organización. La comunicación clara y abierta fomenta un ambiente de trabajo positivo, mejora la cohesión entre los colaboradores, aumenta la productividad y la competitividad. Además, una comunicación eficaz ayuda a lograr metas, a resolver conflictos de manera constructiva y a mantener informados y participativos a todos los miembros de la organización. Investigar, cómo mejorar la comunicación en las organizaciones es un desafío apasionante que debe generar un impacto

transformador en su funcionamiento y aporte de valor en el logro de sus objetivos y metas.

Contexto Organizacional.

El tema de esta investigación, sobre el incremento de la rentabilidad del negocio de la consultora Y mediante el mejoramiento del flujo de la comunicación interna en las líneas de servicio es relevante para esta organización por las siguientes razones:

- La comunicación interna eficaz debe ayudar a la consultora Y a mejorar su rentabilidad, reducir los costos, aumentar la productividad y mejorar la satisfacción de los trabajadores.
- Las empresas que tienen una comunicación interna eficaz son más capaces de adaptarse a los cambios del entorno y de anticiparse en la satisfacción de las necesidades de sus clientes.
- Los colaboradores que se sienten bien informados son más productivos, competitivos y comprometidos.

¿Cómo el estudio realizado para el Trabajo Especial de Grado contribuyó con el diseño de un manual para los procesos de comunicación interna en las líneas de servicio de la consultora Y para la optimización del flujo de ventas?

El estudio que se ha realizado contribuyó con valor de las siguientes maneras:

- Identificó los desafíos y las oportunidades que la consultora Y enfrenta para mejorar la comunicación entre sus líneas de servicio.
- Identificó el estado actual y las tendencias en materia de comunicación corporativa e interna que tiene la consultora Y y las opciones para su implementación.

- Proporcionó información sobre cómo las líneas de servicio deberán comunicarse e interactuar entre ellas en términos de contenido (fondo y forma) y de tecnología.

Contexto Académico.

Desde el punto de vista académico, esta investigación contribuyó, en primer término, a cumplir con los requisitos exigidos por la Universidad Monteávila para que la autora obtenga el Grado de Especialista en Comunicación Organizacional.

Alcance

Esta investigación concluyó con el diseño de un bosquejo de un manual de procesos de comunicación interna de manera que el flujo de las comunicaciones y relaciones comerciales entre las líneas de servicio de la consultora Y, sea fluida, rápida y sencilla. Este trabajo no incluyó el desarrollo ni la implementación del manual, por tratarse de una propuesta teórica que de ser aprobada por la empresa consultora se procedería a su posterior desarrollo e implementación organizacional.

El alcance temático estuvo centrado en abordar la comunicación interna, es decir aquella que ocurre entre los colaboradores de la consultora Y en el ejercicio de sus funciones profesionales.

El alcance organizacional de esta investigación estuvo enfocado en las áreas que corresponden a las cinco líneas de servicio expuestas anteriormente: auditoría, consultoría, asesoría fiscal y asesoría legal, outsourcing de procesos y sostenibilidad.

Delimitación

La investigación se delimitó de la siguiente manera:

- Ámbito geográfico: En las seis oficinas de la consultora Y ubicadas en Venezuela: Caracas, Maracay, Valencia, Barquisimeto, Maracaibo y Puerto La Cruz.
- Ámbito temporal: La investigación se llevó a cabo durante un período de 12 meses, desde enero de 2024 hasta diciembre de 2024.
- Ámbito espacial: La investigación se efectuó en dos contextos, presencial en las instalaciones de la oficina de la consultora Y en Caracas y de manera remota con las cinco oficinas sedes de la consultora Y.

CAPÍTULO II.
MARCO TEÓRICO
Antecedentes de la investigación.

Bases teóricas.

Organización

Según el connotado autor canadiense Henry Mintzberg (2000), una organización es un sistema que se estructura para captar y dirigir flujos, definir las interrelaciones entre sus partes y buscar una armonía estructural interna.

Alfred Chandler, consultor y experto en organizaciones industriales, definió a una empresa moderna como un grupo de unidades operativas que se coordinan, controlan y asignan a través de una jerarquía de directivos.

Es de entender que, las organizaciones del Siglo XXI deben manejarse como sistemas dinámicos que interactúan con el entorno y que tienen que aportar valor a sus actores clave en todo momento, además de asegurar el compromiso de conservación y preservación de los recursos naturales y el ambiente.

Las organizaciones se estructuran en áreas según la naturaleza de procesos que deben ejecutar en estratégicos, medulares y de apoyo. En esta investigación, las líneas de servicio de la empresa consultora conforman los procesos medulares del negocio dirigidos a ofrecer y entregar productos y servicios a los clientes a quienes sirven.

En las organizaciones, para lograr sus objetivos, metas y aporte de valor; deben tener un enfoque y actuación estratégico que les permita articular sus recursos, activos y capitales de manera productiva, competitiva y sostenible.

Gerencia estratégica

Es importante destacar que, en Venezuela usamos el término “gerencia estratégica” y en otros países para referirse a lo mismo. Usan “gestión estratégica”, “administración estratégica” o “dirección estratégica”.

Mintzberg y otros (1998), definen la estrategia como un patrón en el flujo de decisiones, un posicionamiento, una perspectiva y un plan. La gestión estratégica, por tanto, implica la creación y el mantenimiento de este patrón.

Por su parte, Johnson y otros (2008), expresan la importancia de la exploración del entorno, la identificación de oportunidades y amenazas, y la formulación de estrategias flexibles y adaptables.

Thompson y Strickland, A. J. (2003), afirman que la gestión estratégica es un proceso continuo que implica la formulación, la implementación y la evaluación de estrategias.

Para que la gerencia, gestión, administración o dirección estratégica de una organización funcione satisfactoriamente es clave que sus niveles organizacionales estratégicos, tácticos o coordinativos y operativos; estén alineados e integrados. Para esto, es imprescindible que los canales de comunicación entre las personas y con los actores de su entorno estén abiertos y se mantengan fluidos.

Comunicación

Davis y Newstrom (2002), definen la comunicación como la transferencia de información y su comprensión entre personas, destacando cómo los seres humanos se conectan entre sí mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Por su parte, Robbins (2004) identifica que la comunicación cumple cuatro funciones esenciales: control, motivación, expresión emocional e

información, todas desempeñando un rol vital en este proceso. Además, Robbins y Coulter (2005) describen la comunicación como la transferencia y comprensión de significados, resaltando la importancia de que el receptor perciba el mensaje tal como lo planeó el emisor.

Alberto Martínez de Velasco (2014), en su obra Comunicación organizacional práctica, dice que l*a* comunicación viene a ser un proceso según una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje con la intención de recibir una respuesta que puede ser una opinión, actividad o conducta.

Por su parte, Abraham Nosnik (2014), en su libro Teoría de la comunicación productiva, define a la comunicación como una forma de hacer contacto con otras personas haciendo uso de ideas, hechos, pensamientos y conductas; con la intención de obtener una respuesta al mensaje enviado.

Según María del Socorro Fonseca (2005), en su publicación Comunicación oral, escribe que comunicar es una acción de compartir algo de nosotros con otros. Es una actitud tanto racional como emocional a partir de la necesidad de contactarse trasmitiendo ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes.

Por su parte, Claude Shannon y Warren Weaver en 1948 lanzaron un modelo para explicar la forma de comunicación de los humanos. En él identificaron que hay siete componentes que son la fuente o el emisor quien envía un mensaje. A través de un transmisor, se emite una señal que viaja por un canal, donde puede ser interferida por algún ruido. La señal sale del canal, llega a un receptor que decodifica la información convirtiéndola posteriormente en mensaje que pasa a un destinatario. Este es un modelo básico, sencillo e intuitivo para comprender el complejo asunto de la comunicación humana y que será tomado como base para describir los procesos que se deberán llevar a cabo entre las líneas de servicio de la consultora Y.

Comunicación organizacional

A nivel global, la comunicación organizacional ha sido clave para abordar los desafíos relacionados con la expansión en los mercados, la globalización, la calidad y la competitividad. Frente a estos desafíos, la visión empresarial no puede limitarse únicamente al enfoque tradicional centrado en la economía, la producción y la gestión que ha caracterizado la actividad empresarial desde el siglo XIX. En la actualidad, es fundamental integrar la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos pilares de la estrategia empresarial, ya que estos elementos conforman el sistema nervioso central que guía todos los procesos de una organización de manera integral. Desde esta perspectiva, la comunicación se convierte en un elemento esencial y una herramienta estratégica para redefinir las relaciones de la organización con su entorno, interactuar con sus públicos tanto internos como externos, y definir su identidad empresarial. (Balarezo, 2014)

Ramos, Paredes, Terán y Lema (2014), en su libro Comunicación organizacional, dicen que la comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad, nos permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo.

Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez (2005), en su obra ¨La comunicación como herramienta de gestión organizacional¨ afirman que la comunicación desde todas las perspectivas de estudio (organizacional, comercial, interpersonal), conforma un conjunto de instrumentos, estrategias y acciones importantes en el mundo empresarial, por ello al emplearla adecuadamente puede llegar a convertirse en un factor clave de éxito en las organizaciones del Siglo XXI. Esta teoría permitirá a la investigadora enfocar a la investigación como un todo y no solo como un hecho o fenómeno humano.

Comunicación interna

En el contexto laboral de las organizaciones, la comunicación interna desempeña un papel fundamental al introducir innovadores modelos de organización y gestión. Actualmente, se reconoce la importancia de esta herramienta, ya que, cuando se emplea de manera adecuada, fortalece la reputación de las organizaciones al divulgar sus actividades y servicios, mejorando las relaciones entre el personal y logrando un posicionamiento efectivo ante el público. En este análisis, se exploran definiciones de diversos autores sobre la comunicación interna y temas relacionados con este enfoque conceptual.

La comunicación interna es un elemento fundamental para el éxito de cualquier organización. Una buena comunicación interna permite que los trabajadores estén informados, motivados y comprometidos con la empresa. En el caso de las empresas de servicios, la comunicación interna es aún más importante, ya que los trabajadores deben estar coordinados y trabajar en equipo para brindar un servicio de calidad a los clientes.

La investigación sobre la comunicación interna ha demostrado que puede tener un impacto significativo en el rendimiento de las empresas. Un estudio realizado por la Society Human Resource Management (SHRM) encontró que las empresas con una comunicación interna eficaz tienen un 20% más de probabilidades de tener una alta satisfacción de los colaboradores y un 10% más de probabilidades de tener una alta productividad.

La consultora Y global ha realizado investigaciones sobre la comunicación interna. Estas investigaciones han abordado temas, incluyendo:

- La importancia de la comunicación interna para el éxito de la organización.
- Los factores que contribuyen a la efectividad de la comunicación interna.
- Las mejores prácticas en comunicación interna.

En una investigación llevada a cabo por la consultora Y global (2023), expone que la comunicación interna efectiva contribuye con la optimización de los procesos de la organización, basados en los siguientes resultados que se obtuvieron:

- Mejorar la comprensión de los objetivos y las estrategias de la empresa.
- Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración.
- Resolver conflictos de manera efectiva.
- Fortalecer la satisfacción de los trabajadores.
- Incrementar la productividad y la rentabilidad.

El estudio también encontró que las empresas con una comunicación interna efectiva tienen un 22% más de probabilidades de tener un rendimiento superior al de sus competidores. (Consultora Y Global, 2023).

La Comunicación Interna ha adquirido un rol fundamental en las organizaciones, estando estrechamente vinculada a las estrategias empresariales y al logro de los objetivos establecidos por las empresas. La gestión de la comunicación hacia los empleados ha evolucionado significativamente, llegando al punto en el que es crucial y recomendable la planificación estratégica de la comunicación, la implementación de planes de acción y la subsiguiente evaluación de los mismos. Asimismo, la capacitación tanto de la alta dirección como de los mandos intermedios en cómo comunicarse efectivamente, refleja la profesionalización y la creciente importancia que la comunicación Interna ha adquirido en el entorno organizacional. (Moreno, 2015)

La comunicación interna se posiciona como una herramienta estratégica y esencial en la gestión del talento en las organizaciones contemporáneas del siglo XXI. En la actualidad, nos encontramos inmersos en un período de transformación histórica en todos los aspectos de la vida. En el ámbito laboral, se vislumbra un escenario marcado por la Gran Recesión, la revolución digital, la globalización y la influencia de las nuevas generaciones, como los millennials, que ingresan al

mercado ocupacional con una mentalidad diferenciada. Estos factores están configurando un nuevo paradigma laboral que demanda a las organizaciones adaptarse y redefinirse para alinearse con las nuevas estructuras y modelos organizativos que requiere esta nueva realidad. En este contexto de cambio y evolución constante, la comunicación interna se convierte en un pilar fundamental para la transformación y la adaptación de las empresas a los desafíos y oportunidades que presenta el entorno laboral actual. (Guerrero, 2020)

La comunicación interna ha sido examinada por investigadores provenientes de diferentes campos del conocimiento, incluyendo la comunicación, la administración y la psicología. En tiempos recientes, se ha observado un creciente interés en investigar la comunicación interna en el contexto de las empresas de servicios, dado que estas organizaciones se apoyan en la colaboración de sus empleados para ofrecer un servicio de excelencia a sus clientes. (Duarte, Universidad Siglo 21).

Brandolini y González (2010) conciben la comunicación interna como un elemento indispensable para promover la competitividad, el compromiso y el consenso dentro de la estructura organizativa. Cuando se implementa de manera efectiva, la comunicación interna resulta en una mayor productividad y armonía en el entorno laboral. Amador (2011) destaca la necesidad de mantener informados a los miembros de la empresa y establecer canales efectivos de comunicación interna, subrayando la importancia de un plan de gestión que asegure una comunicación fluida, accesible y comprensible para todos los colaboradores.

Según Paul Capriotti (1998) un concepto muy utilizado, tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, es aquél que dice que la comunicación interna es contar a la organización lo que la organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar a los colaboradores de las noticias que suceden en la empresa. Esta concepción de la comunicación interna tiene un claro matiz unidireccional, en el cual

la comunicación, es sólo descendente, desde los niveles directivos hacia los subalternos. Este concepto de comunicación interna es el que domina en la actualidad, y suele reflejarse en una gestión de la comunicación interna en la que se priorizan los medios informativos tradicionales por encima de las comunicaciones interpersonales (bidireccionales).

En el ámbito de las empresas de servicios, la comunicación interna es aún más importante. Las empresas de servicios dependen de la interacción de los colaboradores para brindar un servicio de calidad a los clientes. Sin embargo, la comunicación interna entre los equipos multidisciplinarios puede ser un desafío en estas empresas, ya que los colaboradores suelen estar distribuidos en diferentes departamentos u oficinas.

Bases legales

Bases legales de la República Bolivariana de Venezuela.

Para esta investigación, se analizaron seis disposiciones legales vigentes. Ninguna aborda el tema de esta investigación que es la comunicación interna. Debido a que las disposiciones legales abordan el tema de la comunicación entre las personas o ciudadanos, la autora consideró mencionar solo los artículos de manera referencial.

- **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**, 15 diciembre 1999.

  En la CRBV los artículos 57, 58, 108 y 205; hacen referencia a la comunicación entre las personas o los ciudadanos, reconociéndola como un derecho fundamental y estableciendo las bases para su ejercicio.
- **Ley del derecho de autor, 01 octubre 1993**.

  Aunque en primera instancia se enfoca en proteger la propiedad intelectual de los creadores, tiene una profunda intersección con la comunicación entre

las personas. Esto se debe a que la creación y difusión de obras protegidas por el derecho de autor son, en esencia, actos de comunicación.

Si bien no hay un artículo específico que enumere explícitamente la comunicación interpersonal, varios conceptos y disposiciones de esta ley tienen una relación directa con este tema: 03, 11, 18 y 21.

- **Ley de Ejercicio del Periodismo, 31 marzo de 1995**.

  Aunque no se enfoca de manera tan directa en la comunicación entre las personas en general como lo hace la Constitución, sí establece un marco regulatorio para el ejercicio del periodismo, una profesión fundamental en la mediación de la comunicación entre los ciudadanos y la sociedad en general. Algunos artículos de esta ley que guardan relación con la comunicación entre las personas son: 34, 35, 36 y 37.

- **Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), 07 de mayo de 2012**.

  Si bien se centra principalmente en regular las relaciones laborales, tiene implicaciones indirectas en la comunicación entre las personas, especialmente en el ámbito laboral. Aunque no existe un artículo específico que trate de manera directa la comunicación interpersonal, varios de sus preceptos establecen un marco que fomenta y regula la interacción entre trabajadores, empleadores y representantes sindicales.

  Algunos artículos relevantes y su relación con la comunicación son: 9, 14, 18, 21, 24, 29 y 154 al 159.

- **Decreto Ley 1024 sobre Mensajes de datos y firmas electrónicas, 10 febrero de 2001**.

  Si bien no se centra directamente en la comunicación interpersonal como tal, establece un marco legal fundamental para las comunicaciones digitales en el país. Al reconocer la validez jurídica de los mensajes de datos y las firmas electrónicas, este decreto, en esencia, facilita y regula la comunicación entre personas a través de medios electrónicos.

  Artículos clave y su relación con la comunicación: 1, 4 y 16.

- **Ley Especial contra delitos informáticos, 04 noviembre de 2001**.
  Aunque su nombre sugiere un enfoque en la protección de sistemas y datos, tiene implicaciones directas en la comunicación entre las personas. Al regular las actividades ilícitas en el ciberespacio, esta ley, de hecho, establece un marco legal para la comunicación digital y protege los derechos de los ciudadanos en este ámbito.
  Sin embargo, a diferencia del Decreto Ley 1024 que se enfoca en la validez jurídica de los mensajes de datos, la Ley Especial contra Delitos Informáticos se centra más en los delitos que se pueden cometer a través de los sistemas informáticos y cómo proteger a las víctimas de estos delitos.

  Artículos relevantes y su relación con la comunicación: 11, 12, 13, 14 y 15.

Bases organizacionales de la consultora Y.

La consultora Y Global tiene normas estrictas de comunicación para garantizar la integridad, confidencialidad y calidad en sus interacciones. Estas normas incluyen la protección de información sensible, el uso adecuado de la tecnología para la comunicación, la transparencia en la información compartida con clientes y colegas, así como el respeto a la diversidad y la inclusión en todas las interacciones. Además, la consultora Y fomenta la comunicación clara y efectiva, promoviendo la honestidad, la ética y la responsabilidad en todas las formas de comunicación, ya sea verbal, escrita o a través de medios electrónicos. Estas normas son fundamentales para mantener la reputación y la excelencia en el servicio que caracterizan a la consultora Y en el mercado global.

La consultora Y se rige por todas las disposiciones legales de la consultora Y Global. Para esta investigación, se tomaron en cuenta:

La consultora Y cuenta con un Código de Conducta que asegura la actuación ética y profesional que refuerza el prestigio e integridad en el mercado internacional

y nacional, lo que ha apalancado a mantener el buen nombre de la firma y de todos los clientes. Todos los colaboradores de la Firma deben conocer y comprender no sólo las pautas contenidas en el Código de Conducta, sino también los valores en los que están basadas. También los mecanismos para garantizar el cumplimiento de este código por parte de los colaboradores.

¿Cómo es la comunicación actual en la consultora Y?

La consultora Y utiliza en el país todas las modalidades y las herramientas que aplica la consultora Y Global para estar en comunicación con sus trabajadores, clientes, aliados y proveedores.

Adicionalmente, la consultora Y utiliza las herramientas de colaboración en línea para facilitar el trabajo a distancia y la colaboración en equipo. Para la formación y desarrollo de su personal, utiliza herramientas en línea para actividades presenciales y con participación remota.

CAPÍTULO III.
VENTANA DEL MERCADO
Sector productivo.

Las actividades que desarrolla y comercializa la consultora Y se insertan en el sector productivo terciario al cual pertenecen los servicios profesionales tales como: comercio, transporte, educación, salud, turismo, finanzas, tecnología y otros como es el caso de la auditoría, consultoría; que pertenecen a las líneas de servicio de la empresa.

En este sector productivo, las empresas reciben necesidades, requerimientos, expectativas de sus clientes y deberán entregar resultados intangibles en forma de información, conocimiento, análisis, procesos y experiencia.

Marco filosófico

La consultora Y es una firma mundial líder en servicios profesionales a nivel global, y se caracteriza por fomentar una cultura organizacional basada en valores fundamentales y comportamientos compartidos que guían la forma en que operan y se relacionan tanto interna como externamente.

La consultora Y, en el país, es una de las firmas líderes en servicios profesionales de auditoría, consultoría, asesoría fiscal y legal que ofrece una amplia gama de propuestas de valor a empresas grandes y medianas.

La empresa cuenta con una larga trayectoria en Venezuela, que se remonta a 1935, cuando la firma estadounidense abrió su primera oficina en Maracaibo. En 1946, la firma se estableció formalmente en Caracas. La consultora Y actualmente cuenta con 500 colaboradores distribuidos en las sedes de Caracas, Maracay, Valencia, Barquisimeto, Maracaibo y Puerto La Cruz.

En los últimos años, la consultora Y ha experimentado un crecimiento significativo. La empresa ha ampliado su oferta de servicios, ha aumentado la cantidad de trabajadores y ha fortalecido su presencia en el mercado. Sin embargo, este crecimiento también ha traído consigo desafíos, uno de los cuales es mejorar la comunicación interna entre las líneas de servicio.

En la consultora Y se esfuerzan por mantener altos estándares éticos y actuar con honestidad, transparencia y responsabilidad en todas sus interacciones. La búsqueda de la excelencia en el trabajo y la prestación de servicios de calidad son valores fundamentales. La consultora Y se enfoca en brindar soluciones innovadoras y de alto nivel a sus clientes, valora el trabajo en equipo y la colaboración entre sus profesionales. Fomentan la diversidad de pensamiento y promueven un entorno colaborativo para impulsar resultados exitosos. Los colaboradores se esfuerzan por comprender las necesidades de sus clientes y ofrecer soluciones personalizadas y de valor agregado. El enfoque en la satisfacción del cliente es un pilar importante en la cultura organizacional. La consultora Y promueve el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores, brinda oportunidades de capacitación, mentoría y promoción interna para fomentar el desarrollo de habilidades y conocimientos

Ideas gobernantes de la consultora Y

Propósito

Generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes

El propósito de la consultora Y es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Dicho objetivo requiere de la confianza que le concedan clientes, la sociedad y profesionales con los que se relacionan, por lo que es clave la vigencia de un comportamiento ético en todo lo que hacen y en las decisiones

que se toman cada día. Para ello están comprometidos con un código de Conducta que guía sin importar dónde están o qué hacen.

Valores

Actuamos con integridad ▪ Defendemos lo que es correcto, especialmente cuando es difícil hacerlo ▪ Esperamos y entregamos resultados de la más alta calidad ▪ Tomamos decisiones y actuamos como si nuestra reputación personal estuviera en juego.

Hacemos la diferencia ▪ Nos mantenemos informados y preguntamos sobre el futuro del mundo en que vivimos ▪ Creamos impacto en nuestros colegas, clientes y la sociedad a través de nuestras acciones ▪ Respondemos con agilidad al constante entorno cambiante en el cual operamos.

Nos interesamos ▪ Hacemos el esfuerzo para entender a cada persona y lo que es importante para ella ▪ Reconocemos el valor de la contribución de cada persona ▪ Apoyamos a otros a crecer y a trabajar de forma que ellos puedan dar lo mejor de sí.

Trabajamos juntos ▪ Colaboramos y compartimos relaciones, ideas y conocimientos más allá de los límites ▪ Buscamos e integramos una amplia gama de perspectivas, personas e ideas ▪ Entregamos y solicitamos retroalimentación para mejorar nosotros mismos y otros.

Re imaginamos lo posible ▪ Nos atrevemos a desafiar los paradigmas e intentamos nuevas cosas ▪ Innovamos, probamos y aprendemos del fracaso ▪ Tenemos una mente abierta a las posibilidades de cada idea.

La consultora Y opera en un entorno global, por lo que la comunicación es esencial para conectar a los trabajadores y a los clientes de todo el mundo. La

empresa utiliza las TIC para comunicarse de forma global, a través de herramientas como la intranet, redes sociales, videoconferencia, correo electrónico y las aplicaciones de mensajería instantánea. La consultora Y Global necesita comunicarse de forma rápida y eficiente para responder a los cambios del mercado y las expectativas de los clientes. La comunicación en la consultora Y Global es cada vez más bidireccional y multidireccional ya que los trabajadores, clientes y otros stakeholders tienen la oportunidad de participar en el proceso de comunicación; para lo cual aplica herramientas como los foros, los chats y las encuestas.

Las líneas de servicio de la consultora Y

En el caso de la consultora Y, las líneas de servicio están conformadas por equipos multidisciplinarios que deben trabajar en conjunto para atender las necesidades de los clientes. Sin embargo, la comunicación interna entre estas líneas de servicio no siempre es fluida. Esto puede provocar retrasos en el flujo de ventas, así como una pérdida de oportunidades comerciales.

El problema de la investigación se centra en la ausencia de un manual de procesos comunicacionales internos unificado y estructurado en las líneas de servicio de la consultora Y. La falta de un enfoque sistemático puede generar ineficiencias, y una comunicación fragmentada, lo que afecta la productividad y el logro de los objetivos organizacionales.

Las líneas de servicio que incluyen auditoría, consultoría, impuestos y servicios legales, outsourcing y aseguramiento de riesgos abordan diferentes aspectos de las necesidades empresariales. Es por ello que las Los de la consultora Y se complementan entre sí para proporcionar a las empresas un enfoque holístico y completo para abordar sus desafíos comerciales y financieros en un entorno empresarial cada vez más complejo y globalizado.

A continuación, una breve descripción de cada una de las líneas de servicio de la consultora Y.

Auditoría.

Los servicios de auditoría de la consultora Y están diseñados para ayudar a las empresas a garantizar la exactitud y la fiabilidad de sus estados financieros. La consultora Y utiliza metodologías y técnicas de vanguardia en auditoría para proporcionar a sus clientes una opinión independiente sobre la exactitud y la fiabilidad de sus estados financieros.

Consultoría.

Los servicios de consultoría de la consultora Y están diseñados para ayudar a las empresas a mejorar su rendimiento y su competitividad. la consultora Y ofrece una gama de servicios de consultoría, incluyendo:

- Consultoría estratégica: la consultora Y ayuda a las empresas a desarrollar y ejecutar sus estrategias de negocio.
- Consultoría de operaciones: la consultora Y ayuda a las empresas a mejorar su eficiencia y productividad.
- Consultoría de tecnología de la información: la consultora Y ayuda a las empresas a aprovechar las tecnologías de la información para mejorar su negocio.
- Consultoría de riesgos: la consultora Y ayuda a las empresas a identificar y gestionar los riesgos que pueden afectar a su negocio.

Asesoría Fiscal.

Los servicios de asesoría fiscal de la consultora Y están diseñados para ayudar a las empresas a cumplir con sus obligaciones fiscales y a aprovechar las

oportunidades fiscales disponibles. La consultora Y ofrece una gama de servicios de asesoría fiscal, incluyendo:

- Planificación fiscal: la consultora Y ayuda a las empresas a desarrollar estrategias fiscales para optimizar su carga fiscal.
- Cumplimiento fiscal: la consultora Y ayuda a las empresas a cumplir con sus obligaciones fiscales.
- Asesoría en litigios fiscales: la consultora Y representa a las empresas en litigios fiscales.

Asesoría Legal.

Los servicios de asesoría legal de la consultora Y están diseñados para ayudar a las empresas a resolver sus problemas legales y a proteger sus intereses. La consultora Y ofrece una gama de servicios de asesoría legal, incluyendo:

- Asesoría legal comercial: la consultora Y ayuda a las empresas a navegar por las complejas leyes y regulaciones que rigen el mundo empresarial.
- Asesoría legal corporativa: la consultora Y ayuda a las empresas a estructurar sus negocios y a realizar transacciones corporativas.
- Asesoría legal laboral: la consultora Y ayuda a las empresas a cumplir con sus obligaciones laborales.
- Asesoría legal en litigios: la consultora Y representa a las empresas en litigios.

***Outsourcing* de Procesos de Negocio (BPO)**

Procesamiento de las funciones administrativas y de back-office, mediante un modelo de Outsourcing o Shared Service Center (SSC), con soporte tecnológico basado en SAP® y WinLedger. Así los servicios permiten reducción de costos, mayor calidad en el servicio, estandarización y simplificación de procesos, acceso

a talento humano calificado, soporte tecnológico a través de SAP® y confidencialidad

Audiencias y público

PwC Venezuela dirige su esfuerzo de marketing y de servicio al cliente a su público objetivo conformado principalmente por corporaciones mundiales que tienen representación y operan en el país, a las grandes y medianas empresas locales; y también a instituciones nacionales, extranjeras y globales.

Entre los principales mercados a los que se dirige o targets están:

Sector financiero: bancos, compañías de seguros, fondos de inversión y otras instituciones financieras.

Sector energético: empresas petroleras, gasíferas, eléctricas y otras compañías relacionadas con la energía.

Sector industrial: empresas manufactureras, de construcción y otras compañías del sector industrial.

Sector de consumo: empresas de productos de consumo masivo, retail y otras compañías del sector de consumo.

Sector de telecomunicaciones y tecnología: empresas de telecomunicaciones, tecnología de la información y otras compañías del sector tecnológico.

Estructura organizacional

La firma posee una estructura organizacional cuya característica principal es su forma matricial. Esto se evidencia en la existencia de un conjunto de socios, directores y gerentes, así como los diferentes especialistas en todas sus categorías

(Seniors, Asistentes I, Asistentes II); lo cual permite la especialización y asignación de un equipo de trabajo a un proyecto en particular. En el siguiente diagrama se muestra la estructura organizacional y funcional de la firma.

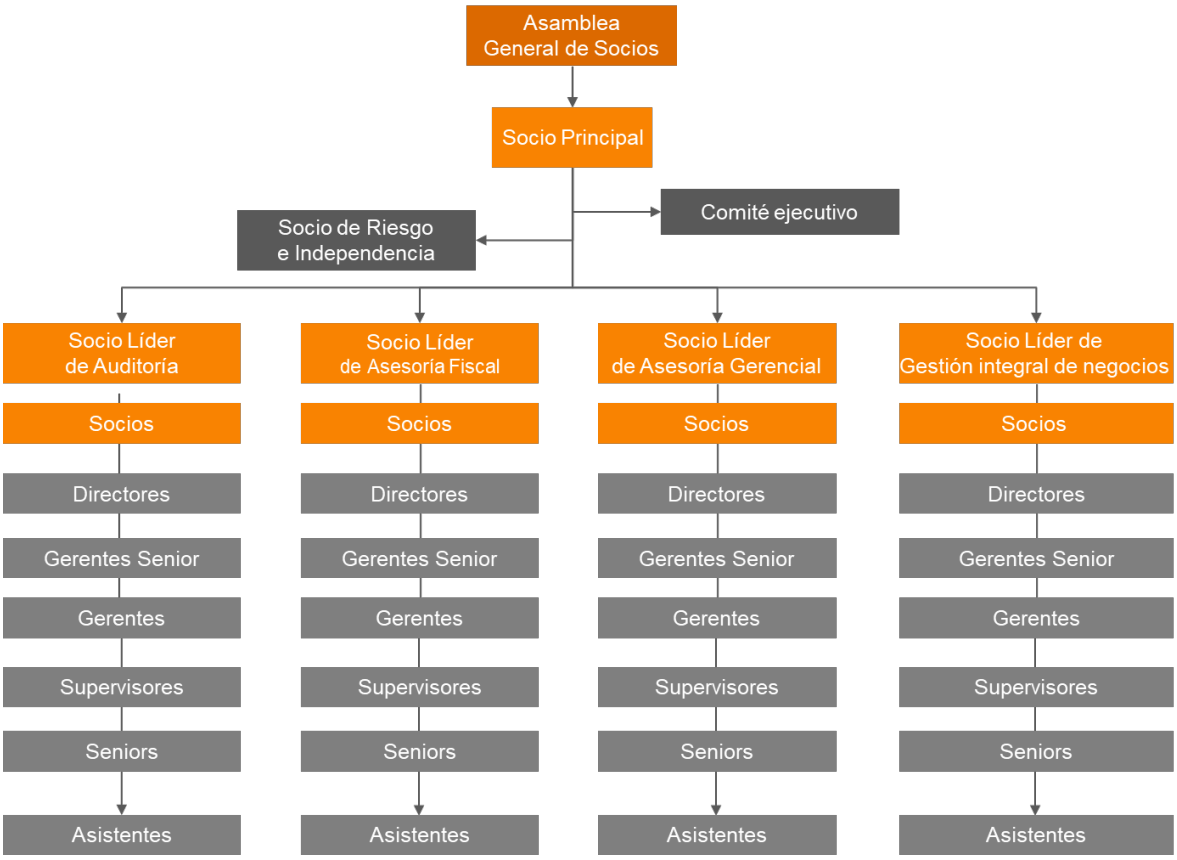


Figura 1. Organigrama de la Empresa Consultora.

Fuente: Ramírez (2024) Manual de procesos de comunicación interna en las líneas de servicio de la consultora Y para la optimización del flujo de ventas

CAPÍTULO IV.
MARCO METODOLÓGICO

A continuación, se exponen las principales características que configuraron el marco metodológico con el cual se desarrolló la investigación.

Paradigma

La presente investigación se planteó desde una postura cuantitativa y cualitativa en manera de recopilar e interpretar datos y opiniones, comentarios, observaciones e información; de manera que se integren para conducir a un análisis tanto de fuentes operativas como estratégicas.

Moysén y otros (2013), hacen referencia a que la investigación cualitativa ha emergido como un nuevo paradigma en las ciencias sociales en los últimos 25 años y nace como una respuesta a las experiencias de personas y grupos sociales que no son medibles, pero aportan al conocimiento de la experiencia humana los fenómenos sociales.

Perspectiva.

Arias (1999), expresa que la investigación cuantitativa es un método de investigación científica que se basa en la recopilación y análisis de datos numéricos, utilizando métodos estadísticos.

Sampieri y otros (2014), respecto a la investigación cuantitativa expresa que es un conjunto de procesos secuenciales y probatorios. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase.

Corbin y Strauss (2002) afirman que la investigación cualitativa es cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación.

De acuerdo a Arias (1999), la investigación cualitativa expresa características o atributos que se expresan en forma verbal (no numérica, mediante palabras).

Sampieri y otros (2014), se refiere a que en la investigación cualitativa la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio.

Parra y Briceño (2013), dicen que la investigación cualitativa indaga en la condición humana, construyendo el conocimiento mientras acoge la complejidad, la ambigüedad, la flexibilidad, la singularidad, la pluralidad, lo contingente, lo histórico, lo contradictorio y lo afectivo, entre otras circunstancias propias de la subjetividad del ser humano y su carácter social.

Por la investigadora, este trabajo se efectuó creando y manteniendo condiciones axiológicas de ética y de moral en el manejo de la información y en sus resultados, conclusiones y recomendaciones; de manera de conservar la ecología organizacional que respalda al trato personal y las prácticas de auditoría y de consultoría que realiza la consultora Y internamente y para sus clientes.

Estudio.

El diseño no experimental transversal, según Sampieri y otros (2014), es aquel en el cual se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento.

En esta investigación se aplicó el estudio no experimental transversal, es decir recopilando y analizando los datos en momentos y circunstancias específicas teniendo en cuenta la ausencia del tiempo. Al haber comparado a distintos informantes dejando de lado la temporalidad los resultados están dirigidos a aportar conocimiento, prácticas y experiencias respecto a las características más resaltantes del objeto de estudio.

Tipo de la investigación.

Hurtado (2000), la investigación proyectiva se ocupa de cómo deberían ser las cosas, para alcanzar unos fines y funcionar adecuadamente. La investigación proyectiva involucra creación, diseño, elaboración de planes, o de proyectos; sin embargo, no todo proyecto es investigación proyectiva. Para que un proyecto se considere investigación proyectiva, la propuesta debe estar fundamentada en un proceso sistemático de búsqueda e indagación que requiere la descripción, el análisis, la comparación, la explicación y la predicción.

Por su parte, Rodríguez (2024), escribe que la investigación proyectiva es buscar soluciones a distintos problemas, analizando de forma integral todos sus aspectos y proponiendo nuevas acciones que mejoren una situación de manera práctica. Propone modelos que generen soluciones a necesidades concretas de tipo social, organizacional, ambiental o de algún área especial del conocimiento, con miras al futuro de cada contexto y mediante su análisis situacional.

El tipo de investigación es la manera en la cual se puede abordar un estudio de acuerdo a las condiciones y a las características que lo identifican; tales como: tema, profundidad, objetivos, población, muestra, variables, etc.

Considerando la problemática y los objetivos planteados en el estudio, la investigación se asumió como proyectiva; es decir se preparará una propuesta para los nuevos procesos comunicacionales internos de las líneas de servicio de la

consultora Y de manera que mejoren las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la firma y se incremente la productividad, competitividad y rentabilidad del negocio.

Haber elegido el tipo de investigación proyectiva, conlleva a efectuar un diagnóstico de la situación actual, identificar los procesos involucrados, compararlos, explicarlos y formular un nuevo estado predictivo de su funcionamiento.

Como se ha presentado anteriormente, esta investigación se aplicará específicamente a los equipos de trabajo de la empresa que conforman las seis líneas de servicios profesionales dentro del territorio de Venezuela.

Diseño de la investigación.

Arias (1999), dice que el diseño de investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado.

Por su parte, Jacqueline Hurtado (2000) se refiere al diseño de la investigación como a los aspectos operativos que garantizan que la pregunta sea respondida de modo que la investigación tenga validez interna. El diseño se refiere a dónde y cuándo se recopila la información, así como la amplitud de la información a recopilar, de modo que se pueda dar respuesta a la pregunta de investigación de la forma más idónea posible.

Sampieri y otros (2014), se refieren al diseño de la investigación como una vez que se precisó el planteamiento del problema, se definió el alcance inicial de la investigación y se formularon las hipótesis (o no se establecieron debido a la naturaleza del estudio), el investigador debe visualizar la manera practica y concreta de contestar las preguntas de investigación, además de cumplir con los objetivos

fijados. Esto implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular de su estudio.

El diseño de la investigación se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado. El diseño que mejor se ajuste dependerá del objeto de estudio y los objetivos definidos.

En esta investigación se aplicaron dos tipos de diseño: documental y de campo. En la investigación documental se hizo búsqueda y análisis de fuentes escritas en medios físicos y digitales de la consultora Y Global y la consultora Y Venezuela. Los resultados se registraron en carpetas digitales como fuente histórica de los procesos comunicacionales internos. Adicionalmente, se empleó la observación no estructurada en los espacios físicos donde operan las líneas de servicio de la empresa y los resultados se registraron en carpetas digitales en la sede principal de la empresa en la ciudad de Caracas.

El diseño de investigación de campo se realizó a través de entrevistas y de encuestas. Las entrevistas estuvieron dirigidas al personal de nivel socio de la empresa identificados como seis informantes y se realizaron en formato semiestructurado con cinco preguntas abiertas. Los resultados se registraron con un grabador de audio con el permiso de los entrevistados y de los cuales se extrajo resúmenes con los aspectos más relevantes y resaltantes referidos a la problemática de la investigación. Estas entrevistas se realizaron en modalidad presencial.

Se aplicaron encuestas escritas y cerradas para el personal de gerencia y supervisión, estimando un total de cincuenta informantes y sus resultados se recopilaron, analizaron e interpretaron de acuerdo a las variables identificadas. Estas encuestas se efectuaron en modalidad remota y formato digital usando la plataforma Google Form.

A partir de la problemática identificada, esta investigación es cualitativa y cuantitativa. Es decir, su propuesta conllevó a una solución teórica respecto a los procesos comunicacionales internos para las líneas de servicios de la consultora Y. En este caso la solución teórica se percibió, respecto a los procesos actuales, de forma que los resultados conllevaron a una mejora en las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la firma a un incremento de la productividad, competitividad y rentabilidad del negocio.

Profundidad

Considerando la problemática y los objetivos planteados, la investigación tal como se planteó en el tipo de investigación, se asumió como proyectiva.

Según Barrera (2010), propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación; lo que implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, más no necesariamente ejecutar la propuesta. En esta categoría entran los “proyectos factibles” (UPEL, 2016).

Unidad de análisis

En este caso, tuvimos dos, una para cada grupo de informantes. La primera unidad de análisis estuvo conformada por los seis (6) directivos y líderes de cada una de las seis líneas de servicio de la consultora Y.

La segunda unidad de análisis la integraron doscientos cuarentaisiete (247) usuarios de las seis líneas de servicio distribuidos de la siguiente manera:

Línea de servicio	Usuarios
▪ Auditoría	89
▪ RAS	75
▪ Tax – Legal	50
▪ Consultoría	9

Línea de servicio	Usuarios
▪ BPO	25
▪ Sostenibilidad	3
Total	**247**

Tabla 1. Cantidad de usuarios por línea de servicio.
Fuente: Ramírez (2024) Manual de procesos de comunicación interna en las líneas de servicio de la consultora Y para la optimización del flujo de ventas

Población y muestra

Para Sampieri y otros (2014), la población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

En la presente investigación se trabajó con dos poblaciones. Una estratégica conformada por los seis (6) socios directivos de la firma y dirigida a identificar el aporte de valor que deberán generar los procesos comunicacionales de las líneas de servicio respecto al negocio principal de la firma.

Allí se tuvo una población finita de seis informantes, un socio por cada línea de servicio. Debido a la importancia de los informantes de esta población y al tamaño de la misma, la muestra fue el 100% de la población. Todos los informantes de la población y de la muestra residen en Caracas.

La segunda población fue de naturaleza operativa, conformada por un total de doscientos cuarentaisiete (247) informantes de las seis líneas de servicio y dirigida a identificar la situación actual de los procesos internos, su problemática y sus opciones de mejora.

Línea de servicio	Usuarios		
	Población	Muestra	%
▪ Auditoría	89	27	30
▪ RAS	75	22	30
▪ Tax – Legal	50	15	30

Línea de servicio	Usuarios		
	Población	**Muestra**	**%**
▪ Consultoría	9	9	100
▪ BPO	25	8	30
▪ Sostenibilidad	3	3	100
Total	**247**	**84**	

Tabla 2. Población y muestra por línea de servicio.

Fuente: Ramírez (2024) Manual de procesos de comunicación interna en las líneas de servicio.

Para las poblaciones de informantes de las líneas de servicio Consultoría y Sostenibilidad, que son pequeñas, se tomó como muestra el 100%. Para las poblaciones de las otras cuatro líneas de servicio, se tomó como muestra el 30%.

Muestreo

Para la primera unidad de análisis, socios; debido a que son seis; la investigadora adoptó que la muestra será igual al tamaño de la población.

A partir de lo anterior, solo se aplicó el muestreo a la segunda unidad de análisis, gerentes y directores. En este caso, fué no probabilístico o intencional y se dejó al juicio de la investigadora la elección de los informantes de la muestra. Entre los criterios que se tuvo en cuenta fue la disponibilidad de la persona, el conocimiento y la experiencia en el cargo, y, actitud para expresar sus ideas de manera sincera.

Sampieri y otros (2014), sobre el muestro no probabilístico dicen que desde el punto de vista cuantitativo la ventaja es su utilidad para determinados diseños de estudio que requieren no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En este trabajo la investigadora usó como instrumentos de recolección de datos la entrevista y la encuesta.

Sampieri y otros (2014) dicen que los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo y las preguntas pueden ser abiertas o cerradas.

Sobre las entrevistas Sampieri y otros (2014) dicen que implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, resulta una especie de filtro.

La entrevista es una herramienta fundamental para la recolección de datos cualitativos en investigación, permitiendo obtener información profunda y detallada sobre las perspectivas, experiencias y opiniones de los participantes. En el contexto de un trabajo de grado, las entrevistas fueron particularmente útiles para explorar temas complejos, comprender motivaciones y comportamientos, y generar nuevas ideas.

Se aplicó una entrevista no estructurada, basada en un guion predefinido de cuatro preguntas clave, lo que permitió a la investigadora explorar libremente el tema de interés en cada uno de los seis informantes.

El segundo instrumento fue la encuesta. Este fue un instrumento cerrado de elección simple formulado en cuatro preguntas clave que respondieron los informantes con cargos directores, gerentes y líderes de proyectos en una muestra de aproximadamente 50 informantes.

Sampieri y otros (2014) se refieren a las encuestas como una forma de estudio no experimental, no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la

realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Procedimiento de la recolección de datos.

Para la recolección de datos a través de entrevistas, la investigadora debió utilizar diversos instrumentos de apoyo, como:

- Guía de entrevista. Documento que contenía el guion de preguntas o temas a abordar durante la entrevista.
- Hoja de registro: Documento que permitió al entrevistador tomar notas durante la entrevista respecto a la actitud y ambiente creado durante la interacción.
- Grabador de audio o video: Permitió registrar la entrevista de manera literal, lo que facilitó su posterior transcripción y análisis.

En la recolección de datos a través de la entrevista se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- Selección de participantes: En este caso, la muestra fue igual que la población o sea de seis informantes.
- Obtención del consentimiento informado: Se obtuvo el consentimiento de cada uno de los informantes, comunicándoles los objetivos de la investigación, los procedimientos de la entrevista y su derecho a negarse a participar o retirar su consentimiento en cualquier momento.
- Preparación: La entrevistadora se mantuvo alineada con la guía de la entrevista, los objetivos de la investigación y las técnicas de la entrevista.
- Conducción de la entrevista: La entrevistadora generó un ambiente cómodo y seguro para cada informante, estableciendo una buena

relación de rapport, formación de las preguntas de manera amigable, clara y precisa, y, escuchando atentamente las respuestas.

En la recolección de datos a través de la encuesta se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- Obtención de los datos de los informantes mediante un muestreo intencional, a través de los directores, gerentes y líderes de proyectos de cada línea de servicio.
- Elaboración de una comunicación corta, motivadora y directa, para ser enviada a cada informante. Es importante destacar la confidencialidad manejada en las respuestas, la duración estimada y el plazo esperado de la respuesta.
- Envío de la comunicación a los informantes través de la plataforma Google Form.
- Transcurrido una semana, se revisó si quedaban informantes pendientes de responder a la encuesta. En caso afirmativo, se envió una comunicación reiterativa en forma cortés y amigable.

Procedimiento de análisis de datos.

Para el análisis de datos de las entrevistas, la investigadora debió tener en cuenta lo siguiente:

Documentación y análisis de los datos:

- Transcripción de las entrevistas grabadas, asegurando la precisión y la confiabilidad del contenido.
- Evaluación de la opción del análisis de discurso en el material grabado y recopilado.

- Identificación de temas, patrones y categorías emergentes en los datos cualitativos.
- Interpretación de los datos cualitativos y extracción de conclusiones relevantes para la investigación.

Validación de los datos:

- Triangulación de los datos de las entrevistas con otras fuentes de información, como encuestas, observaciones o documentos.
- Solicitud de comentarios a otros investigadores o expertos sobre la interpretación de los datos.
- Realización de entrevistas de seguimiento con algunos informantes para verificar la comprensión e interpretación de sus respuestas y obtener información adicional.

Resguardo de los datos:

- Almacenamiento de todo el contenido de las entrevistas de manera segura y confidencial.
- Garantía en el acceso restringido a los datos solo por la investigadora y/o personas autorizadas.
- Eliminación de los datos de las entrevistas al finalizar la investigación, siguiendo las normas éticas y legales aplicables de la consultora Y Global.

Para el análisis de datos de las encuestas, la investigadora debió tener en cuenta un trato similar al anterior de las entrevistas.

Reflexión crítica sobre el análisis de datos.

Sobre el proceso de análisis de datos en las entrevistas y de las encuestas, la investigadora debió tener en cuenta lo siguiente:

- Reflexión sobre posibles sesgos considerando estrategias para mitigarlos en futuras investigaciones.
- Reflexión sobre el proceso de recolección de datos y su impacto en la investigación.
- Consideración de cómo las limitaciones y los sesgos pueden afectar la interpretación de los datos y las conclusiones de la investigación.
- Propuesta de estrategias para mitigar las limitaciones y los sesgos en futuras investigaciones.

Entre los principales sesgos de la entrevista, se obtuvo lo siguiente información:

- Efecto Pigmalión: La entrevistadora pudo tener expectativas positivas o negativas sobre los informantes, lo que influiría en la forma en que interactúo con ellos y en la interpretación de sus respuestas.
- Deseabilidad social: Los participantes pudieron responder a las preguntas de manera que consideren socialmente deseables, en lugar de ser honestos sobre sus verdaderas opiniones y experiencias.
- Sesgo cultural: Las diferencias culturales que entre la entrevistadora y los informantes pudieron afectar la comunicación y la interpretación de las respuestas.

Asu vez, la investigadora pudo mitigar sus sesgos respecto a este trabajo:

- Estando consciente de sus propios sesgos. Fue importante reconocer los sesgos personales que pudieron afectar la investigación y tomar medidas

para mitigarlos, como buscar retroalimentación de colegas, utilizando técnicas de análisis de datos y considerando diferentes perspectivas.

- Triangulación de datos. Se utilizaron diversas fuentes de datos y métodos de recolección para verificar y complementar los hallazgos, lo que ayudó a reducir el impacto de los sesgos.
- Documentación del proceso de investigación. Documentando claramente las decisiones tomadas durante la investigación, incluyendo las justificaciones para la selección de métodos, la interpretación de datos y las conclusiones finales.

Consideraciones éticas

Durante todo el trabajo la investigadora debió tener en cuenta lo siguiente:

- Efectuó la investigación de manera libre y sin la aceptación de compromisos previos a la obtención de los resultados.
- Obtuvo el consentimiento informado de los participantes de manera libre y voluntaria.
- Protegió la confidencialidad y el anonimato de los participantes.
- Respetó los valores y las creencias de los participantes.
- Garantizó el uso responsable de los datos de las entrevistas.
- En todo momento tuvo en cuenta el Código de Ética de la consultora Y Global.

Plan de trabajo

Para el desarrollo de la investigación se cumplieron seis (6) fases:

Fase 1: Definición y Preparación (2 semanas).

Objetivo: Establecer los objetivos, alcance y metodología del trabajo de grado, así como desarrollar los instrumentos de recolección de datos.

Actividades:

- Semana 1:
  - Revisión de la literatura existente sobre el tema.
  - Desarrollo de la guía de entrevista.
  - Elaboración del formulario de consentimiento informado.
- Semana 2:
  - Revisión y refinación de la guía de entrevista y el formulario de consentimiento informado.
  - Contacto con los participantes potenciales y solicitar su colaboración.
  - Programación de las entrevistas.

Fase 2: Recolección de Datos (4 semanas).

Objetivo: Conducir las entrevistas con los participantes seleccionados y recopilar datos cualitativos.

Actividades:

- Semanas 3-6:
  - Conducción de las entrevistas de acuerdo al cronograma establecido.
  - Obtención del consentimiento informado de cada participante antes de iniciar la entrevista.
  - Seguimiento de la guía de entrevista y registro de las entrevistas mediante un grabador de audio o video (con el consentimiento del participante).

Fase 3: Transcripción y Organización de Datos (2 semanas).

Objetivo: Transcribir las entrevistas grabadas, limpiar y organizar los datos para su análisis.

Actividades:

- Semanas 7-8:
    - Transcripción de las entrevistas grabadas de manera precisa y confiable.
    - Revisión de las transcripciones para eliminar errores de transcripción, inconsistencias y redundancias.
    - Organización de los datos en un formato adecuado para el análisis, en una hoja de cálculo.

Fase 4: Análisis de Datos (6 semanas).

Objetivo: Analizar los datos cualitativos recolectados a través de las entrevistas utilizando el método seleccionado.

Actividades:

- Semanas 9-14:
    - Aplicación del método de análisis de datos elegido de manera sistemática y rigurosa.
    - Identificación de patrones, tendencias y relaciones emergentes en los datos.
    - Desarrollo de las categorías y temas conceptuales.
    - Interpretación de los hallazgos del análisis en relación con las preguntas de investigación y con los objetivos del trabajo de grado.

Fase 5: Documentación y Validación (4 semanas).

Objetivo: Elaborar un informe de análisis que describa el proceso de análisis, los hallazgos y las interpretaciones, y validar los resultados.

Actividades:

- Semanas 15-18:
    - Redacción de un informe de análisis detallado.
    - Presentación de los hallazgos a expertos o pares para obtener retroalimentación.
    - Revisión y refinación del informe de análisis en base a la retroalimentación recibida.

Fase 6: Finalización y Entrega (2 semanas).

Objetivo: Finalizar el trabajo de grado, revisarlo y entregarlo de acuerdo a las normas establecidas.

Actividades:

- Semanas 19-20:
    - Revisión de los aspectos de fondo y forma con la asesora.
    - Revisión de la gramática y de la ortografía del trabajo.
    - Entrega del Trabajo Especial de Grado.

A continuación, se presenta el cronograma que se propuso la culminar la investigación.

Cronograma para la Ejecución de la Investigación		
Fase	**Semana**	**Actividad**
1. Definición y preparación	1-2	Definir tema, objetivos, alcance, metodología, guía de entrevista y formulario de consentimiento informado
2. Recolección de datos	3-6	Conducir entrevistas, obtener consentimiento informado, registrar entrevistas
3. Transcripción y organización de datos	7-8	Transcribir entrevistas, limpiar y organizar datos
4. Análisis de datos	9-14	Aplicar los métodos de análisis de datos a las entrevistas y a las encuestas. Interpretar los resultados e identificar patrones y hallazgos

Cronograma para la Ejecución de la Investigación		
Fase	**Semana**	**Actividad**
5. Documentación y validación	15-18	Presentar los resultados, terminar la redacción del documento y validarlo con el tutor del trabajo de grado
6. Finalización y entrega	19-20	Incorporación de ajustes del tutor, revisión general de la redacción y de los estándares de forma del trabajo de grado

Tabla 3. Cronograma para la ejecución de la investigación

Fuente: Ramírez (2024) Manual de procesos de comunicación interna en las líneas de servicio de la consultora Y para la optimización del flujo de ventas

Limitaciones y Delimitaciones

La investigadora tuvo en cuenta las posibles limitaciones que pudieron presentarse en la investigación:

- Memoria selectiva: Los participantes pueden tener dificultades para recordar eventos o experiencias pasadas con precisión, lo que puede afectar la confiabilidad de los datos.
- Deseabilidad de participar: Los participantes que se autoseleccionan para participar en el estudio pueden tener características o experiencias diferentes a la población general, lo que puede limitar la generalización de los hallazgos.
- Capacidad de expresión: Los participantes con dificultades de comunicación o expresión pueden tener dificultades para transmitir sus ideas y experiencias con claridad.

La investigadora tuvo en cuenta las posibles delimitaciones que se presentaron en la investigación:

- El tema de investigación se delimitó a un área organizacional específica de la empresa para permitir un análisis profundo y detallado.

- Se excluyeron otros temas o aspectos relacionados que podrían ser relevantes para la investigación, pero que no se pueden abordar en profundidad dentro del alcance del presente estudio.

CAPÍTULO V
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

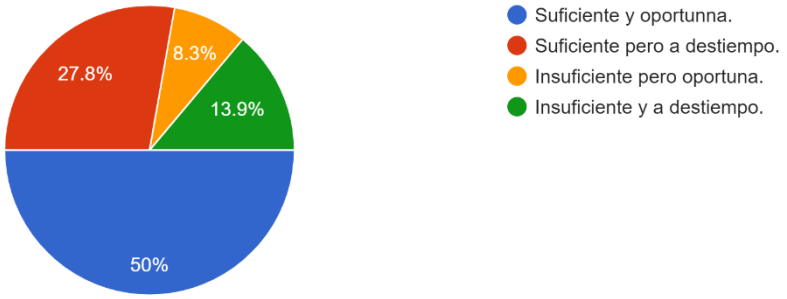
Resultados de las Encuestas al personal de Consultores y Auditores de las Líneas de Servicio

A continuación, se presentan las preguntas de la encuesta online y sus respuestas correspondientes de los informantes en los cargos de consultores y auditores de las Líneas de Servicio (LoS).

La comunicación enviada invitando a cada informante a participar en la encuesta se encuentra en el Anexo 2.

1. ¿En la comunicación entre líneas de servicio, cómo evaluaría la información que recibe para el desempeño de su trabajo? Elija la opción que cree se manifiesta en la mayoría de las situaciones.

36 responses



Información entre las LoS:

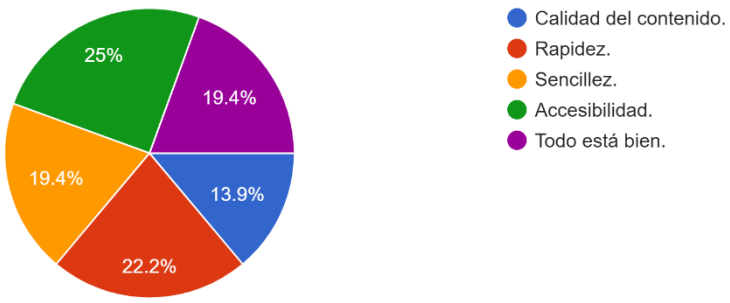
- **Criterio técnico**: Suficiente: 50% + 27,8% = **77,8%**
- **Criterio humano**: Oportuna: 50% + 8,3% = **58,3%**. (**Debiera ser mayor**)

Figura 2. Gráfico de resultados de encuesta.

Fuente: Google Form (2024)

2. ¿En la comunicación entre líneas de servicio, qué característica del flujo de información cree usted que debiera mejorar o cambiar?

36 responses



Cambiar o mejorar el flujo de información entre las LoS:

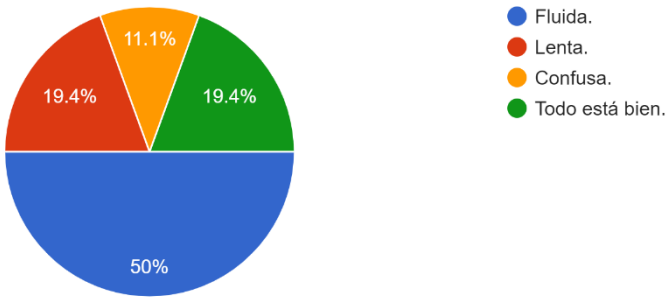
- **Criterios técnicos**: Accesibilidad + contenido: 25% + 13,9% = **38,9%**
- **Criterios humanos**: Rapidez + sencillez: 22,2% + 19,4% = **41,6%** (**Debiera ser menor**)

Figura 3. Gráfico de resultados de encuesta.

Fuente: Google Form.(2024)

3. ¿En la interacción entre líneas de servicio, ¿cómo evaluaría la comunicación con sus colaboradores para el desempeño de su trabajo? Eli...ee se manifiesta en la mayoría de las situaciones.

36 responses

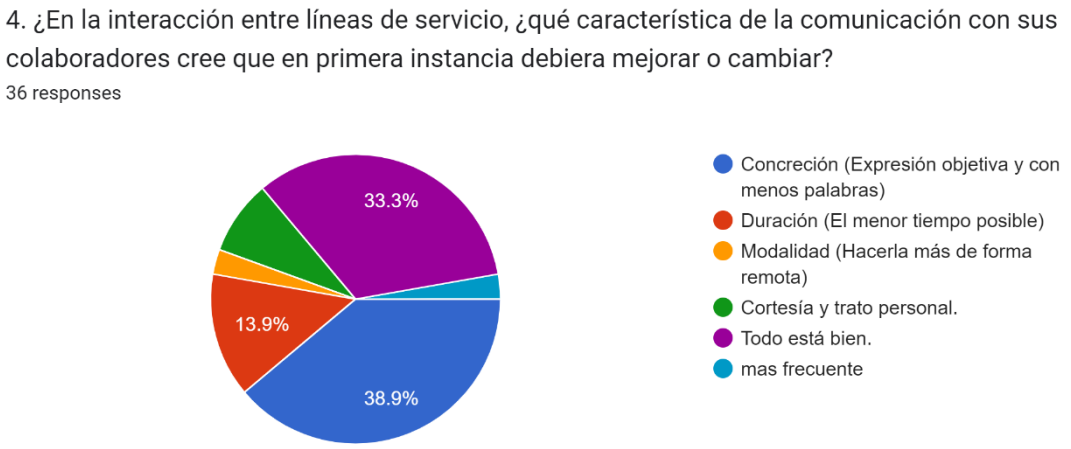


Comunicación entre las LoS:

- **Fluida**: **50%**
- **Lenta** + **confusa**: 19,4% + 11,1% = **30,5%** (**Criterio humano. Debiera ser menor**)

Figura 4. Gráfico de resultados de encuesta.

Fuente: Google Form.(2024)



Cambiar o mejorar la comunicación entre las LoS:

- **Criterios humanos:** concreción + menor duración + más frecuente: 38,9% + 13,9% +2,7%= **55,5%** (**Debiera ser menor**)
- **Criterio humano:** cortesía **8,1%** (**Debiera ser menor**)
- **Criterio técnico:** modalidad **2,7%**

Figura 5. Gráfico de resultados de encuestas

Fuente: Google Form (2024)

Conclusión final de las encuestas

Respecto al manejo de la información entre las líneas de servicio de la empresa consultora.

De acuerdo a un criterio técnico el 77,8% de los encuestados opinó que es suficiente y el 58,3% que es oportuna.

Se sugirió mejorar el acceso y el contenido (38,9%) y la rapidez y sencillez (41,6%).

Respecto al manejo de la comunicación entre las líneas de servicio de la empresa consultora.

El 50% de los encuestados opinó que la comunicación entre las personas es fluida, pero un 30% expresó que es lenta y confusa.

Un 52,8% sugirió que la comunicación debe ser más concreta y de menor duración. Mientras que un 33% opinó que las comunicaciones entre los miembros de las líneas de servicio están bien.

Resultados de las Entrevistas a los Directores, Gerentes y Líderes de Proyectos

Tal como se expuso anteriormente, la investigación se realizó desde dos planos organizacionales. Un plano estratégico conformado por socios, directores y gerentes; de quienes se les recopiló información cualitativa mediante entrevistas semiestructuradas, y, otro operativo conformado por consultores y auditores de quienes se les levantó información cuantitativa a través de una encuesta cerrada.

La autora consideró que lo destacado en el abordaje de este proyecto fue la inclusión del enfoque cualitativo en la investigación, debido que generalmente en los estudios organizacionales se han venido efectuando solo de manera cuantitativa.

A continuación, se presentan las preguntas de la entrevista presencial y sus repuestas correspondientes de los ocho informantes en los cargos de directores, gerentes y líderes de proyectos de la empresa consultora.

La comunicación enviada invitando a cada informante a la entrevista se encuentra en el Anexo 4.

Pregunta 1. ***¿Cómo evaluaría la calidad y la cantidad de información que se maneja en los procesos internos de la firma?***

Informante 1. En relación con los procesos de apoyo, deberían tener más relevancia las actividades que ellos realizan, Ej: RRHH, Administración, TI.

En relación con el proceso de Eventos: Podríamos mejorar la información relacionada a cuáles y que tipo de eventos externos está la consultora Y participando e internamente qué tipo de eventos se están realizando en nuestros salones.

La calidad de la información de la cultura de la firma, específicamente la de Talento Humano es buena. La cantidad es recurrente para que se internalice la cultura.

Informante 2. El volumen de información que maneja la firma internamente es muy elevado, lo cual se transmite por diversas vías, ya sea a través de medios digitales (portales web, e-mail, e-learning, reuniones virtuales, redes sociales, entre otros) y a través de reuniones presenciales entre todas las personas que hacen vida en la consultora Y.

Informante 3. En la consultora Y aplicamos la Norma Internacional de Gestión de la Calidad 1 (ISQM1 por sus siglas en inglés) que regula la gestión de la calidad en las firmas de auditoría que realizan auditorías o revisiones de estados financieros así como otros encargos que proporcionan un grado de seguridad o servicios relacionados; esto abarca, entre otros aspectos, la evaluación de nuestro sistema de gestión de la calidad que incluye la respuesta a los riesgos identificados por la Firma así como los controles, políticas y procedimientos aplicados para mitigar dichos riesgos, todo enmarcado en el cumplimiento de los requerimientos éticos, independencia, estándares profesionales, leyes y temas regulatorios.

En cuando a la calidad, lo anteriormente mencionado garantiza que la información que manejamos tenga un alto nivel de precisión, integridad y fiabilidad y confidencialidad. En cuanto a la cantidad puedo decir que es de un volumen importante.

Informante 4. Excelente.

Informante 5: Depende, hay procesos en los cuales la información ya está estandarizada, existen medios formales para su comunicación (Metodología, Políticas de Cumplimiento, etc.…), sin embargo, he recibido recomendaciones a nivel gerencial de mejorar la comunicación básicamente en cuanto lineamientos estratégicos del negocio y desarrollo profesional (plan de carrera).

Informante 6. La cantidad y calidad de información que se maneja en los procesos internos de la firma es adecuada, y se ha profundizado a raíz de la nueva estrategia de profundizar la oferta de servicios cross LoS.

Informante 7. Es suficiente en términos de calidad y cantidad, solo falta mejorar la frecuencia y los medios de suministrar toda esta información a quienes corresponde. Cabe mencionar, que no es suficiente enviar un email por cumplir con una política o mandamiento, se debe hacer a través de constantes campañas al respecto.

Informante 8. La calidad de la información manejada en los procesos internos de la firma es buena y generalmente llega de manera oportuna. Sin embargo, la cantidad de información proveniente de diversas fuentes puede resultar abrumadora y difícil de gestionar.

Interpretación.

Respecto a la cantidad y a la calidad de información que actualmente se maneja en los procesos internos de las líneas de servicio (LoS) de la consultora Y, a juicio de los socios entrevistados se afirmó que se sigue la Norma Internacional de Gestión de la Calidad 1 (ISQM-1), que entre otros aspectos incluye ética, riesgos, relación con el cliente; y que aplica a las firmas que realizan servicios de auditoría o revisión de estados financieros.

Sin embargo, los informantes mencionaron que la información puede llegar a tener grandes volúmenes generando una ardua gestión para su análisis y procesamiento.

Pregunta 2. ¿En los procesos internos, qué característica del flujo de información cree que en primera instancia se debiera mejorar?

Informante 1. Como firma de solucionadores, debemos tener conocimiento de la economía venezolana, latinoamericana y global y lamentablemente no todos los colaboradores se actualizan. Podríamos usar las pantallas de los pisos para colocar información relevante.

La oportunidad de la información requerida.

Informante 2. La centralización de toda la información en algún medio digital, que permita el rápido y fluido acceso de toda la información que se maneja en la red de la consultora Y.

Informante 3. En cuanto a los procesos de negocio considero que la firma ha hecho fuertes inversiones en tecnología y transformación digital lo que hace nuestros procesos de recolección, procesamiento y generación de información de forma más confiable, oportuna y confidencial.

En cuanto a los procesos internos que no están directamente relacionados con el negocio, considero que debemos seguir digitalizando procesos de manera de poder procesar, gestionar y reportar información de forma más ordenada y oportuna.

Informante 4. Mucha información de la firma global está en inglés y debemos fomentar el interés por el inglés en los colaboradores. También debemos fomentar el uso y lectura de contenido global.

Informante 5. Ver respuesta anterior

Informante 6. Obtener información de todos los clientes y targets que se manejan de todas la LoS de manera de poder visualizar una oportunidad de servicio o enlazar con el GRP del cliente o target cuando surja una oportunidad.

Informante 7. Debe existir una actualización constante y adaptarse a los continuos cambios que se presenten.

Informante 8. La característica del flujo de información que debería mejorarse inicialmente es la organización y filtrado de la información. Reducir la cantidad de datos redundantes y enfocarse en lo más relevante ayudaría a evitar la sensación de sobrecarga.

Interpretación.

Respecto a las condiciones actuales del flujo de información en las líneas de servicio (LoS) de la consultora Y, los informantes percibieron que es el adecuado y conocido por los colaboradores.

Adicionalmente, reconocen que la empresa ha efectuado inversiones en tecnología y en transformación digital para asegurar que la información sea manipulada por los usuarios de forma sencilla, rápida y oportuna.

Pregunta 3. ***¿Cómo evaluaría la comunicación entre colaboradores que se maneja en los procesos internos de la firma?***

Informante 1. La comunicación entre colaboradores es buena.
Debería mejorarse, existe desconocimiento entre los servicios que presta cada línea de servicio.

Informante 2. La comunicación viene mejorando con el pasar del tiempo; sin embargo, todavía hay
que seguir trabajando en todos los niveles.

Informante 3. La comunicación es bastante buena, la cultura de la firma está basada en la confianza que existe en la organización y entre sus colaboradores. Las barreras comunicacionales que pueden existir en cualquier organización son superadas con una política de puertas abiertas y de hablar sin reservas. La Firma tiene numerosos canales informales y formales (email, chats, meets, numerosas aplicaciones) para que todos los colaboradores puedan comunicarse abiertamente.

Informante 4. Es buena. Y tenemos una oportunidad para optimizarla a través del uso de los Grupos en Microsoft Teams.

Informante 5. Depende del rol de los colaboradores, en términos generales el staff se comunica de forma fluida al igual que los gerentes. En algunas circunstancias he notado que la comunicación puede no ser efectiva y oportuna por ejemplo trasmitir de forma clara y precisa las áreas de mejora en el desempeño.

Informante 6. Existe una buena comunicación entre los colaboradores, hay muchos espacios para hacer consultas, tienen puertas abiertas para conversar con cualquier tema a cualquier nivel en la estructura.

Informante 7. Deficiente. Actualmente los adiestramientos, reuniones o encuentros internos son independiente por LoS. Se debe buscar un punto en dónde todos coincidan y manejen por igual que hacemos, que ofrecemos, como podemos atender al cliente en lo general.

Informante 8. La comunicación entre colaboradores en los procesos internos de la firma es clara y cumple con los plazos establecidos. No obstante, la gran cantidad de información compartida puede dificultar la identificación de los puntos más importantes y necesarios.

Interpretación.

Respecto a la comunicación de los colaboradores entre las distintas líneas de servicio (LoS) de la consultora Y, algunos informantes afirmaron que es buena; mientras que otros la percibieron que debiera mejorar.

Esta mejora en la comunicación entre las distintas líneas de servicio (LoS) generaría un mayor aporte de valor a un mismo cliente abordando sus asuntos profesionales de manera integrada y sinérgica, y para la empresa creando oportunidades de nuevos proyectos y negocios.

Pregunta 4. ***¿En los procesos internos, qué característica de la comunicación entre colaboradores cree que en primera instancia se debiera mejorar?***

Informante 1. Deberíamos conocer las características que ofrece Microsoft Teams para aprovechar las ventajas que ofrece.
Interrelaciones más continuas entre los colaboradores de diferentes líneas de servicio.

Informante 2. La comunicación con los niveles más altos, trabajando que la misma fluya en cascada a los niveles más bajos, la cual permita generar sentido de pertenencia en la organización.

Informante 3. Creo que la Firma debe mejorar la comunicación entre todas las Líneas de Servicios (LoS) y entre sus integrantes, una de las cosas que hemos notado es que muchas veces nuestros colaboradores no conocen los servicios que prestan las otras LoS, lo cual es vital para maximizar las oportunidades de negocios de la firma a través de los servicios Cross LoS.

Informante 4. Como comento me parece que la comunicación es buena, pero creo que la implementación de la suite de Microsoft abre espacios para optimizar la manera en que comunicamos asuntos de interés. Los Grupos en MS Teams o Viva Engage son herramientas que pueden ser útiles para esto.

Informante 5. Ver comentario anterior.

Informante 6. Mantenerlos informados sobre los servicios que prestan las diferentes líneas de servicios de manera que puedan transmitir el mensaje en sus clientes y targets.

Informante 7. Acercar a los Socios junto con los gerentes de sus áreas en adiestramientos y encuentros.

Informante 8. En los procesos internos, la característica de la comunicación entre colaboradores que debería mejorarse inicialmente es la priorización de la información. Establecer mecanismos para destacar lo más relevante y urgente podría facilitar la comprensión y acción sobre los datos recibidos.

Interpretación.

Respecto a la oportunidad de mejora o de cambio en la comunicación entre los colaboradores de las líneas de servicio (LoS) de la consultora Y, los informantes percibieron que se debiera incrementar la interacción personal tanto en las

relaciones entre los niveles simétricos como asimétricos fortaleciendo de esta manera la motivación y sentido de pertenencia.

Esta interacción personal promovería que los colaboradores perciban que la firma la consultora Y es un espacio para convivir experiencias gratas, innovadoras y enriquecedoras actuando solos o en equipo con sus colegas.

Conclusión final de las entrevistas.

Respecto al manejo de la información entre las líneas de servicio de la empresa consultora.

Se identificaron dos áreas de análisis y de evaluación: contenido y forma.

En cuanto al contenido, el 100% de los ocho entrevistados coincidió en que la información que se envía y se recibe es pertinente, adecuada y está relacionada directamente con el asunto a tratar o responder, tiene la calidad esperada. Es decir, por lo general no requiere aclaratoria o explicación adicional; y, cumple con las normas de ética y confidencialidad de la firma.

En cuanto a la forma, el 100% opinó que los medios que se usan, principalmente digitales, son los exigidos por los protocolos de seguridad lógica y física de la información de la firma. El 50% se expresó que el volumen de la información que se envía está por encima de lo necesario y suficiente; pudiendo previamente el emisor haber filtrado la cantidad de información de manera de reducirla y facilitar su lectura para su posterior decisión y acción en los procesos que correspondan.

Respecto al manejo de la comunicación entre las líneas de servicio de la empresa consultora.

Se identificó que el asunto de la comunicación es un tema estrictamente humano y está por encima de los factores técnicos del contenido y tecnológicos de la forma de la información.

El 75% de los entrevistados identificó que la comunicación entre los integrantes de las líneas de servicio de la empresa consultora debe ser de manera transaccional, para abordar asuntos diarios referidos al avance y progreso de los proyectos en los cuales están trabajando; pero también relacional para compartir información, conocimiento y experiencias sobre lo realizado y sobre las potenciales oportunidades y riesgos a futuro referidas al mercado, clientes, competidores y al entorno legal y gubernamental.

Adicionalmente, a efectos de fomentar empatía, confianza y asertividad entre los interlocutores; es recomendable incentivar la metacomunicación entre las personas. Es decir, tener en cuenta la comunicación no verbal como la expresión del rostro, el tono de voz y el lenguaje corporal; y, la comunicación verbal, como las palabras elegidas y la estructura de la frase. Esto, tanto en comunicaciones presenciales como por teléfono, correo electrónico y redes digitales de texto, voz y video. En esta parte, el manejo emocional debe ser un factor clave para garantizar el éxito de la comunicación entre el personal de las líneas de servicio.

Interpretación integrada de las dos poblaciones de informantes.

Respecto a la información desde un punto de vista técnico, se pudo corroborar que es de calidad y oportuna; aunque en grandes volúmenes que puede percibirse como abrumadora.

Respecto a la comunicación, desde el punto de vista humano, se percibió un área de oportunidad de mejora sobre todo en la interacción personal entre los colaboradores de una línea de servicio y también entre ellas. Más aún, si es de cara al cliente a efectos de imagen empresarial y con la opción de incorporar nuevas fuentes de servicio al cliente

Propuesta

La propuesta se efectuó dando respuesta a cada uno de los objetivos específicos que presentaron como parte del capítulo I Planteamiento de la Investigación de este trabajo.

Procesos actuales en las Líneas de Servicio

El primer objetivo específico es:

Constatar los procesos actuales de comunicación interna en las líneas de servicio de la consultora Y.

En la actualidad los procesos de comunicación que se realizan al interior de las líneas de servicio y dentro de ellas no están normados.

Al interior de las líneas de servicio se realizan dos grandes tipos de procesos de comunicación: técnicos y administrativos. Los procesos técnicos están referidos al manejo de los proyectos que se ejecutan y por lo general son para determinar el estado, progreso y acciones a tomar. Al final, estos procesos concluyen con la elaboración de un documento que es suscrito y distribuido entre los asistentes; en los cuales se destacan los compromisos, responsables, recursos requeridos y duración estimada.

Otro tipo de proceso comunicacional que se realiza al interior de las líneas de servicio corresponde a los administrativos. Estos tienen que ver principalmente con asuntos de personal (asistencia, permisos vacaciones, evaluación, asignación de proyectos, etc.) y de la organización (horario, designación de nuevos ejecutivos).

Estos procesos de comunicación que ocurren al interior de las líneas de servicio son programados y también emergentes sobre todo los de carácter técnico. Por su naturaleza son recurrentes y dinámicos, aunque carecen de estructura definida.

Entre las líneas de servicio también ocurren procesos de comunicación, pero en su mayoría son escasos y cuando se realizan más que todo son por condiciones reactivas vinculadas a un proyecto en el cual se requiere la intervención parcial o temporal de personal de otra línea. Es decir, no se tienen procesos de comunicación interna para evaluar las oportunidades de servicio en conjunto para un mismo cliente integrando competencias y capacidades de manera de actuar con proactividad y sinergia en el negocio. Se ha identificado casos en los cuales personal de una línea de servicio desconoce que la empresa consultora está atendiendo al mismo cliente también desde otra línea de servicio.

Esta brecha actual de comunicación entre líneas de servicio abre la opción para estandarizar reuniones recurrentes entre todas las líneas a fin de compartir información, conocimiento y experiencia respecto a los clientes, el mercado y el core business de la empresa consultora.

Necesidades y requerimientos de las Líneas de Servicio

El segundo objetivo específico es:

Analizar las necesidades y los requerimientos específicos de comunicación interna entre las líneas de servicio de la consultora Y para la optimización de las ventas.

De acuerdo a lo expresado en las encuestas y a lo sugerido en las entrevistas; se identificaron dos grandes áreas de necesidades y de requerimientos en la comunicación interna que ocurre entre las líneas de servicio de la empresa consultora.

Para esto, se usó el diagrama Espina de Ishikawa, el cual es una herramienta gráfica que facilita la identificación de las causas respecto a un efecto que se requiere identificar o lograr. Como causas, tomaremos las declaradas por los informantes, dividiéndolas en técnicas y humanas; y como efecto asumiremos la mejora en la comunicación interna entre las líneas de servicio (LoS).

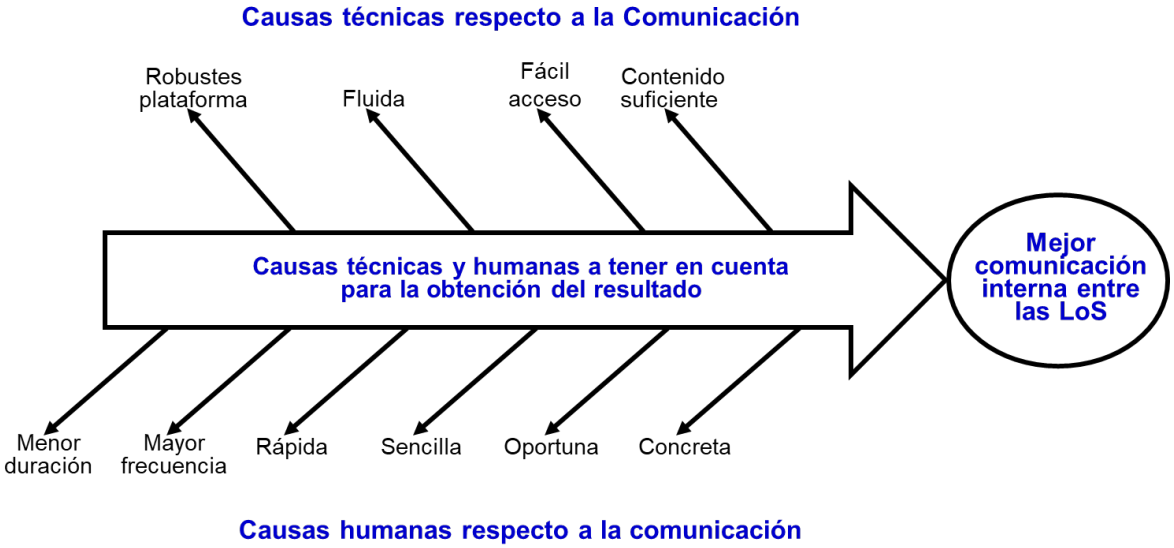


Figura 6. Diagrama de Ishikawa de las necesidades y requerimientos de Comunicación interna
Fuente: Ramírez (2024) Manual de procesos de comunicación interna en las líneas de servicio de la consultora Y para la optimización del flujo de ventas

De acuerdo a lo anterior, la nueva forma de comunicación interna entre las personas de las líneas de servicio de la empresa consultora deberá estar

fundamentada en factores técnicos y humanos. Los factores técnicos revisten menor grado de complejidad puesto que una vez definidos su cumplimiento y funcionamiento dependerá en menor grado de las personas. Mientras que los factores humanos, implicarán un cambio paradigmático lo cual conllevará a un nuevo establecimiento de creencias y de hábitos en la conducción de las personas.

Viabilidad de la implementación de un Manual

El tercer objetivo específico es:

Determinar la viabilidad de la implementación de un manual para los procesos de comunicación interna entre las líneas de servicio de PwC Venezuela para la optimización de las ventas.

Lineamientos y bases para su posterior desarrollo e implementación

Para el desarrollo e implementación de un manual dirigido a formalizar los procesos de comunicación interna entre los colaboradores del staff de las líneas de servicio, la autora consideró que deben tenerse en cuenta tres componentes clave: administrativo, técnico y humano.

Por el **componente administrativo**, el manual deberá ser desarrollado, actualizado y mantenido por la Gerencia de Comunicación de la empresa. Esto deberá incluir la estructura del manual, definición de los roles en las comunicaciones y las normas del uso para la codificación, carga y consulta del contenido. Se propone la siguiente estructura de su contenido:

1. Introducción.
    - Objetivo del manual.
    - Alcance.
    - Instrucciones para el uso.
2. Comunicación.

- Canales.
- Flujos.
- Responsabilidades.

3. Procesos.
    - Comunicación de arriba hacia abajo:
        - Comunicados oficiales.
        - Reuniones de equipo.
        - *Newsletters* internos.
    - Comunicación de abajo hacia arriba:
        - Buzones de sugerencias.
        - Encuestas de satisfacción.
        - Reuniones de feedback.
    - Comunicación horizontal:
        - Reuniones interdepartamentales.
        - Grupos de trabajo.
    - Comunicación en situaciones de crisis:
        - Plan de comunicación de crisis.
        - Roles y responsabilidades en caso de emergencia.
4. Tecnología y Herramientas.
    - Plataforma.
    - Intranet.
    - Correo electrónico.
    - Software de colaboración.
5. Medición y Evaluación.
    - Indicadores clave de rendimiento (KPIs).
    - Evaluación y seguimiento.

Los procesos que se deberán desarrollar corresponderán a las comunicaciones programadas y a las comunicaciones emergentes entre las líneas de servicio.

Respecto a las reuniones de comunicación, en cualquiera de los casos, se deberá enviar una agenda de citación a los integrantes y al final levantar una minuta con los acuerdos y situaciones pendientes o próximas a tener en cuenta.

Sobre el seguimiento, los líderes de las líneas de servicio deberán hacerlo respecto a los acuerdos y a las situaciones pendientes o próximas a abordar en las líneas de servicio. También serán responsables de sugerir actualizaciones o modificaciones del manual a la Gerencia de Comunicación.

Las comunicaciones programadas deberán ser mensuales e incluirán a los líderes de todas las líneas de servicio y en ella se deberán exponer y compartir el estado de los proyectos en marcha, oportunidades de intervención en auditoría o consultoría en forma conjunta entre líneas de servicio y exploración de nuevos clientes o mercados competitivos para el negocio de la empresa. En estas comunicaciones se deberán identificar las mejores prácticas aplicadas, las lecciones aprendidas y la experiencia en la transformación o el cambio generado en el trabajo de las líneas de servicio.

Las comunicaciones emergentes deberán incluir a los líderes de las líneas de servicio involucradas en la situación de excepción que se pretende resolver. En ellas será importante identificar acciones de contingencia y de mitigación, si así fuera el caso, con la finalidad de preservar el valor y la satisfacción entregada al cliente y los intereses e imagen de la empresa.

En cualquier caso, los documentos que acompañen o que se hagan referencia en la comunicación deberán ser los necesarios y suficientes para el tema o asunto que se está abordando.

Una vez enviada una comunicación a los destinatarios, una copia deberá guardarse en la plataforma de información y de comunicación. Las comunicaciones enviadas no podrán borrarse o eliminarse de la plataforma.

Adicionalmente, será deseable que, para los casos de las reuniones de comunicación, se envíen copias de las agendas y las minutas elaboradas a los repositorios digitales de las líneas de servicio involucradas.

La Gerencia de Comunicación deberá definir y asignar la codificación que se aplicarán en las comunicaciones programadas entre las líneas de servicio las cuales deberán incluir entre otros atributos: correlativo, mes, año. Para las reuniones emergentes: correlativo, mes, año y asunto.

Para el caso del **componente técnico**, el manual de procesos de comunicación interna entre el personal de las líneas de servicio deberá estar en formato digital y en modalidad online hospedado en la plataforma de información y de comunicación de la empresa. El manual deberá estar accesible para la Gerencia de Comunicación y para los líderes de las líneas de servicio.

En la plataforma, la Gerencia de Comunicación podrá actualizar y mantener el contenido de las normas de funcionamiento del manual. Los líderes de las líneas de servicio podrán codificar y cargar el contenido de las comunicaciones enviadas y consultar las recibidas por ellos.

El área de tecnología de información y de comunicación de la empresa será responsable de la seguridad del contenido del manual y del acceso de las personas autorizadas para su edición y consulta.

En el caso que las reuniones sean parcial o totalmente online se deberá usar la aplicación de videoconferencia autorizada por el área de tecnología de información y de comunicación.

Para el caso del **componente humano**, se recomienda que todos los citados a la reunión estén en modalidad presencial o al menos aquellos que puedan hacerlo.

Se espera que prime en todo momento la cortesía y el buen trato personal entre los asistentes y que la comunicación se desarrolle en un ambiente que trasmita y trascienda experiencias gratas, asertivas y enriquecedoras para todos.

La duración de las reuniones de comunicación deberá ser corta y estar centrada en el asunto que se está tratando o abordando. Un factor clave para garantizar una duración efectiva será el rol del director de la reunión.

La redacción de las comunicaciones deberá ser usando un lenguaje afirmativo, proactivo y positivo respecto a los compromisos, responsabilidades, impactos y consecuencias de los asuntos que se aborden.

Es importante que los líderes compartan con el personal a su cargo los principales motivos, acuerdos, compromisos, responsabilidades; originados o derivados de las reuniones de comunicación con las otras líneas de servicio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Conclusión general

Respecto al objetivo general, diseñar un manual para los procesos de comunicación interna en las líneas de servicio de la consultora Y para la optimización del flujo de ventas, se puede concluir que ha sido posible diseñar un bosquejo del manual tomando en cuenta tres aspectos importantes: administrativo, técnico y humano. En cada uno de ellos se han incluido aportes de dos grupos de informantes como lo fueron los ejecutivos y el personal usuario auditor y consultor.

En todo momento, siempre se tuvo en cuenta que la finalidad del manual, como instrumento de la gestión comunicacional entre el personal, debe estar dirigido a facilitar el flujo comercial de la empresa; el cual se logra mejorando los canales internos de comunicación y de interacción entre el personal auditor y consultor encargado de diseñar y de elaborar los productos y los servicios personalizados que se entregan a los clientes.

Este mejoramiento entre la comunicación y la interacción entre el personal operativo auditor y consultor generará que los productos y servicios se entreguen a tiempo o incluso antes del plazo estipulado, que se incorpore un mayor valor agregado y que los costos internos de desarrollo sean menores; todo esto aunado a un incremento en la imagen de la empresa producto de un mejor posicionamiento y mayor participación comercial.

Conclusiones específicas

Respecto al objetivo específico 1, constatar los procesos actuales de comunicación interna en las líneas de servicio de PwC Venezuela, la autora quien además labora en la empresa como Gerente de Comunicación pudo constatar por

observación directa la forma y manera de cómo el personal auditor y consultor de las diferentes líneas de servicio viene realizando su comunicación cuando se abordan asuntos administrativos y técnicos de los proyectos que ejecutan.

Si bien es cierto hay comunicación, pero en su mayoría es reactiva; dejando pasar oportunidades de integración, sinergia y aprovechamiento en aplicación de las mejores prácticas, la identificación de oportunidades y opciones de generar nuevos proyectos; uniendo capacidades y competencias entre las líneas de servicio de cara a los clientes actuales o a nuevos mercados.

Esta percepción de la autora coincidió con las opiniones de los ejecutivos de la empresa quienes están interesados evitar que se sigan perdiendo oportunidades de trabajo integrando líneas de servicio para lo cual la comunicación entre ellas es un factor crítico.

Respecto al objetivo específico 2, analizar las necesidades y los requerimientos específicos de comunicación interna de las líneas de servicio de PwC Venezuela para la optimización de las ventas, aquí la autora trabajó directamente con los líderes de las líneas de servicio a fin de identificar los elementos administrativos, técnicos y humanos que se requieren para que el personal auditor y consultor de las líneas se sienta motivado e interesado de comunicarse con sus pares.

El aspecto más destacado fue revelado como el humano, para lo cual se consideró que el contexto en el cual se realice la comunicación sea propicio para que los interlocutores la perciban como una experiencia sencilla, grata y memorable. De manera que, la comunicación entre las líneas de servicio sea un proceso pertinente dentro del desarrollo de los productos y servicios que se ejecutan.

Los otros aspectos a considerar en la comunicación, como lo son el administrativo y el técnico, deben complementar de manera positiva en la conformación de lo humano como un factor clave y diferenciador de la organización.

Respecto al objetivo específico 3, determinar la viabilidad de la implementación de un manual para los procesos de comunicación interna en las líneas de servicio de PwC Venezuela para la optimización de las ventas, se concluye que es viable desde los tres aspectos mencionados inicialmente: administrativo, técnico y humano. Por lo administrativo y técnico, los ejecutivos están interesados en adoptar las decisiones estratégicas para que las áreas de apoyo de comunicaciones y de tecnología de información incluyan en su planificación del 2025 lo concerniente para desarrollar e implementar el manual para los procesos de comunicación interna en las líneas de servicio de la consultora y+ para la optimización del flujo de ventas. Por su parte, las áreas de negocio de la empresa o sea las líneas de servicio, desde el aspecto humano están también de acuerdo; teniendo en cuenta además que desarrollar sus proyectos contando con fuentes y canales de comunicación entre ellas en un contexto de experiencias sencillas, gratas y memorables; fortalecerá la motivación y la creatividad de su personal auditor y consultor que son factores humanos clave para lograr productos y servicios de alta calidad y de valor para los clientes.

Recomendaciones

Recomendación general

Aprobar el diseño del manual para los procesos de comunicación interna en las líneas de servicio de PwC Venezuela para la optimización del flujo de ventas. Esta aprobación deberá corresponder a los ejecutivos de la empresa.

La aprobación del diseño facultará a la empresa a proceder con el desarrollo y la implementación del manual. El desarrollo y la implementación de la parte administrativa deberá estar a cargo de la Gerencia de Comunicación. El desarrollo y la implementación de la parte técnica estará bajo responsabilidad de la Gerencia de Comunicaciones.

Recomendaciones específicas

Respecto al objetivo específico 1, constatar los procesos actuales de comunicación interna en las líneas de servicio de la empresa consultora; se sugiere que la Gerencia de Comunicación de la empresa levante y documente en detalle cada uno de los procesos con los líderes de las LoS y los usuarios.

Respecto al objetivo específico 2, analizar las necesidades y los requerimientos específicos de comunicación interna de las líneas de servicio de la empresa consultora para la optimización de las ventas; se recomienda que la Gerencia de Comunicación levante y documente en detalle las formas actuales de elaboración de los proyectos y de contactos con los clientes, y, su impacto con el avance de la tecnología y a las tendencias sociales de interacción, convivencia y relacionamiento de las personas.

Esto facilitará a la empresa colocarse en la vanguardia en aspectos relativos a la comunicación interna y fortalecer su marca en los actuales y en los nuevos territorios de su mercado.

Respecto al objetivo específico 3, determinar la viabilidad de la implementación de un manual para los procesos de comunicación interna en las líneas de servicio de la consultora Y para la optimización de las ventas; se sugiere desarrollar el manual y completarlo con un análisis de costo beneficio para la determinación del valor financiero que aportará su implementación a las operaciones del negocio.

Este estudio servirá en la organización para fomentar cultura y práctica de aseguramiento del valor creado con los proyectos internos que ejecutan las áreas de apoyo respecto a las áreas de negocio o líneas de servicio.

Estos resultados le permitirán a la empresa abrir nuevos espacios para extrapolar este tipo de soluciones internas llevándolas a las áreas de apoyo. Es decir, promover la elaboración de un manual para los procesos de comunicación interna en las áreas staff de la consultora Y para la optimización de las ventas

Adicionalmente, en base al conocimiento y experiencia obtenida en la implementación del manual es posible evaluar la opción de incluirlo como un nuevo servicio de consultoría ofrecido a los clientes que necesiten y requieran mejorar la comunicación interna en sus áreas de negocio y de apoyo.

REFERENCIAS

Aguilar Quiñonez, Laura Jazmin (2014). *Diagnóstico de comunicación interna en municipalidad de villa canales*. Recuperado el 13 de abril de 2024 de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_1288.pdf

Arias, Fidias (1999). *El proyecto de investigación*. Edit. Episteme, Caracas, Venezuela.

Balarezo Toro, Byron David (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Recuperado el 13 de abril de 2024 de https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf

Bernal Roa, Daniela y Cortés Suelta, Yeimi (2016). *Plan estratégico de comunicación interna (PECI) orientado a mejorar la cultura organizacional en la constructora Habitad. S.A.S.* Recuperado el 13 de abril de 2024 de dehttps://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/35964/tesis%20final%20habitad%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chandler, Alfred (2000). *Escala y diversificación: la dinámica del capitalismo* industrial. Edit. Universidad de Zaragoza; Zaragoza, España.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, https://www.asambleanacional.gob.ve/storage/documentos/botones/constitucion-nacional-20191205135853.PDF. Recuperado el 16 de noviembre de 2024.

Decreto Ley 1024 sobre Mensajes de datos y firmas electrónicas, 10 febrero de 2001, https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_ven_anexo19.pdf. Recuperado el 16 de noviembre de 2024.

Duarte Diego, Armando (2020). *La comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L*. Recuperado el 13 de abril de 2024 de https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18748/Comunicaci%C3%B3n%20Interna%20Redolfi%20-%20Diego%20Duarte%20-%20Diego%20Duarte.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Guerrero Alvarado, Marta (2020). *La comunicación interna: una herramienta estratégica para la gestión del trabajo de las personas en la nueva organización*. https://docta.ucm.es/entities/publication/5b6c200c-e6c7-4bf1-bab1-3d749a393fca. Recuperado el 13 de abril de 2024.

Hurtado de Barrera, Jacqueline (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploración estratégica*. Edit. Prentice Hall; México DF, México.

Ley de Ejercicio del Periodismo, 31 marzo de 1995,https://www.asambleanacional.gob.ve/storage/documentos/leyes/ley-de-eje-20220322133251.pdf. Recuperado el 16 de noviembre de 2024.

Ley del derecho de autor, 01 octubre 1993. https://sapi.gob.ve/wp-content/uploads/2020/09/ley_derecho_de_autor.pdf. Recuperado el 16 de noviembre de 2024.

Ley Especial contra delitos informáticos, 04 noviembre de 2001, https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_ven_anexo18.pdf. Recuperado el 16 de noviembre de 2024.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), 07 de mayo de 2012 https://www.mpppst.gob.ve/mpppstweb/wp-content/uploads/2014/03/LEY_ORGANICA_DEL_TRABAJO_LOS_TRABAJADORES_Y_LAS_TRABAJADORAS.pdf. Recuperado el 16 de noviembre de 2024.

Marin Vilchez, Lady Jhoana (2019). *Influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. sede El Tambo-Huancayo*. Recuperado el 13 de abril de 2024 de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/6960/1/IV_FCE_308_TE_Marin_Vilchez_2019.pdf

Mintzberg, Henry (2000). *La estructuración de las organizaciones*. Edit. Ateneo, Buenos Aires Argentina.

Mora Ríos, Liliana (2017). *La comunicación interna en las organizaciones y su relación con el ambiente laboral*. Recuperado el 13 de abril de 2024 de http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00004386.pdf

Moysén Chimal, A., Gurrola Peña, G., González-Arratia López Fuentes, N. y Balcázar Nava, P. (2013). *Investigación cualitativa*. Toluca, México: Universidad Autónoma del Estado de México.

Parra Domínguez, M. L., y Briceño Rodríguez, I. I. (2013). *Aspectos éticos en la investigación cualitativa*. Revista De Enfermería Neurológica, 12(3), 118–121. https://doi.org/10.51422/ren.v12i3.167.

Paredes Rodríguez, Edith Gloria (2021). *La comunicación interna y el compromiso institucional en la gerencia de desarrollo humano de la municipalidad provincial de Barranca, 2020*. Recuperado el 13 de abril de 2024 de https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/4415/EDITH%20GLORIA%20JOSEFINA%20PAREDES%20RODRIGUEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rodríguez Daniela (01 febrero de 2024). *Investigación proyectiva.* Lifeder. Recuperado de https://www.lifeder.com/investigacion-proyectiva/ el 08 de octubre de 2024.

Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: McGraw Hill.

Strauss, Anselm y Corbin, Juliet (2016). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Edit. Universidad de Antioquia, Colombia.

Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2003). *Administración estratégica: Conceptos y casos*. Edit. McGraw-Hill, México DF, México.

Trani Moreno, Juan José (2014). *La Comunicación Interna Una herramienta al servicio de las organizaciones*. Recuperado el 13 de abril de 2024 de http://www.servidor-gestisqs.com/ub/web/wp-content/themes/twentythirteen/cuadernos-pdf/194_Juan_Jose_Trani.pdf

Trujillo Mariño, Lupe Karín (2018). *Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas*

descentralizadas del Sector Energía y Minas; 2017. Recuperado el 13 de abril de 2024 de https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UIGV_5a0ec52aa20a03618934f65a11f57f23

ANEXOS

ANEXO 1

Resumen del perfil promedio de los Consultores y Auditores de las Líneas de Servicio encuestados

Perfil promedio del Consultor o Auditor.

PwC Venezuela cuenta con un equipo de consultores y auditores altamente capacitados, que ofrecen servicios en diversas áreas, incluyendo auditoría financiera, consultoría de negocios, impuestos y asesoría legal. Su perfil se caracteriza por la experiencia en el sector, el conocimiento profundo de las normativas locales e internacionales, y un enfoque en la transformación digital y la sostenibilidad

Los consultores de PwC están enfocados en ayudar a las empresas a mejorar su desempeño y enfrentar los desafíos del entorno económico. Utilizan metodologías innovadoras y herramientas tecnológicas para ofrecer soluciones adaptadas a las necesidades específicas de sus clientes

Asimismo, los auditores de PwC garantizan la transparencia y la fiabilidad de la información financiera, contribuyendo a la confianza en el mercado. Su compromiso con la ética y la calidad en el servicio les permite establecer relaciones de largo plazo con sus clientes, apoyándolos en su crecimiento y desarrollo sostenible.

ANEXO 2

Comunicación de la Encuesta

Identificación de Áreas de Mejora en los Procesos Internos en la consultora Y respecto a la Información y la Comunicación

Población Informante: Consultores y Auditores de las Líneas de Servicio

Cantidad de informantes: 84

Ubicación de los informantes: Caracas y otras cinco sedes en el país

Modalidad: correo electrónico

Estimada (o) colaborador de la consultora Y:

Es grato dirigirme a usted con la finalidad que se sirva responder a cuatro preguntas cerradas respecto a la situación actual de los procesos de comunicación interna en las líneas de servicio de la consultora Y. La duración estimada de esta encuesta es de tres (3) minutos.

Este trabajo lo he planteado como una iniciativa personal dentro de mi rol como Gerente de Comunicación de la firma y está dirigido a fortalecer el aporte de valor de las líneas de servicio respecto al negocio de la empresa.

Adicionalmente, tengo previsto presentar parte de la información obtenida dentro de mi trabajo académico conducente a optar al título de Especialista en Comunicación Organizacional en la Universidad Monteávila.

En este sentido, le agradezco su gentil colaboración y le expreso mi compromiso de mantener en toda instancia confiabilidad y discreción sobre los resultados en favor de la firma la cual aparecerá en forma anónima y también de sus informantes.

1. ¿En la comunicación entre líneas de servicio, cómo evaluaría la **información que recibe** para el desempeño de su trabajo? Elija la opción que cree se manifiesta en la mayoría de las situaciones.
   □ Suficiente y oportuna.
   □ Suficiente pero a destiempo.
   □ Insuficiente pero oportuna.
   □ Insuficiente pero a destiempo.
   □ Otra: _____

2. ¿En la comunicación entre líneas de servicio, qué característica del **flujo de información** cree usted que debiera mejorar o cambiar?
   □ Calidad del contenido.
   □ Rapidez.
   □ Sencillez.
   □ Accesibilidad.
   □ Todo está bien.
   Otra: _____

.

¿En la interacción entre líneas de servicio, ¿cómo evaluaría la **comunicación con sus colaboradores** para el desempeño de su trabajo? Elija la opción que cree se manifiesta en la mayoría de las situaciones.
□ Fluida.
□ Lenta.
□ Confusa.
□ Todo está bien.
□ Otra: _____

3. ¿En la interacción entre líneas de servicio, ¿qué característica de la **comunicación con sus colaboradores** cree que en primera instancia debiera mejorar o cambiar?
   □ Concreción [Expresión objetiva y con menos palabras].

□ Duración [El menor tiempo posible].

□ Modalidad [Hacerla más de forma remota].

□ Cortesía y trato personal.

□ Todo está bien.

□ Otra: _____

Si usted quiere agregar algo respecto a las líneas de servicio de la consultora Y y sus flujos de información y de comunicación, le agradezco me contacte por mariangelicaramirez@consultoray.com o 0424 511.01.49.

Gracias por su atención y colaboración.

Lic. Mariangélica Ramírez

Gerente de Comunicación

Consultora Y

ANEXO 4

Comunicación de la Entrevista

Identificación de Áreas de Mejora en los Procesos Internos en la consultora Y respecto a la Información y la Comunicación

Población Informante: Directores, Gerentes y Líderes de Proyectos

Cantidad de informantes: 8

Ubicación de los informantes: Caracas sede central

Modalidad: presencial

Estimada (o) Sr. Sra. Srta. Nombre y Apellido:

Es grato dirigirme a usted con la finalidad que se sirva responder a cuatro preguntas respecto a la situación actual de los procesos de comunicación interna en las líneas de servicio de la consultora Y.

Este trabajo lo he planteado como una iniciativa personal dentro de mi rol como Gerente de Comunicación de la firma y está dirigido a fortalecer el aporte de valor de las líneas de servicio respecto al negocio de la empresa.

Adicionalmente, tengo previsto presentar parte de la información obtenida dentro de mi trabajo académico conducente a optar al título de Especialista en Comunicación Organizacional en la Universidad Monteávila.

En este sentido, le agradezco su gentil colaboración y le expreso mi compromiso de mantener en toda instancia confiabilidad y discreción sobre los resultados en favor de la firma la cual aparecerá en forma anónima y también de sus informantes.

Hasta aquí, ¿tiene usted algún comentario o prefiere que pasemos directamente a las preguntas?

A continuación, empezaré a presentarle cada una de las preguntas y le agradezco que se sienta con la libertad de responderlas.

1. ¿Cómo evaluaría la calidad y la cantidad de **información** que se maneja en los procesos internos de la firma?

2. ¿En los procesos internos, qué característica del flujo de **información** cree que en primera instancia se debiera mejorar?

3. ¿Cómo evaluaría la **comunicación** entre colaboradores que se maneja en los procesos internos de la firma?

4. ¿En los procesos internos, qué característica de la **comunicación** entre colaboradores cree que en primera instancia se debiera mejorar?

Algún comentario que usted quisiera agregar respecto a los flujos de información y de comunicación que se tienen en los procesos internos de la consultora Y.

Gracias por su atención y colaboración.

Lic. Mariangélica Ramírez
Gerente de Comunicación
Consultora Y