UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE (UTN)

FACULTAD DE EDUCACIÓN CIENCIA Y TECNOCLOGÍA (FECYT)

CARRERA DE COMUNICACIÓN

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR, MODALIDAD PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

"ANÁLISIS DE LA EFICACIA DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA A NIVEL ORGANIZACIONAL EN WALMART"

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciada en Comunicación.

Línea de investigación: Desarrollo Social y del Comportamiento Humano.

Autor: Camila Daniela Apolo Cisneros.

Director: Msc. Bayas Jiménez Judith Mercedes

Ibarra – Ecuador – 2026

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Camila Daniela Apolo Cisneros.

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Análisis De La Eficacia De Los Procesos De Comunicación Interna A Nivel Organizacional En Walmart
AUTORA:	Camila Daniela Apolo Cisneros.
FECHA:	18/06/2026
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	Pregrado
TITULO POR EL QUE OPTA:	Licenciada en Comunicación
ASESOR/DIRECTOR:	Director: Msc. Judith Bayas Asesor: Msc. Gabriela Garcés

2. CONSTANCIAS

El autor **Camila Daniela Apolo Cisneros** manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 18 días del mes de junio de 2026

EL AUTOR:

Firma: Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
CAMILA DANIELA APOLO CISNEROS

Nombre: Camila Daniela Apolo Cisneros.

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTERGRACIÓN CURRICULAR

Ibarra, 18 de junio de 2026

Yo, **Mgtr. Bayas Jiménez Judith Mercedes,** en calidad de **Directora del Trabajo de Integración Curricular,**

CERTIFICO:

Que he revisado el informe final del Trabajo de Integración Curricular presentado por la estudiante **Camila Daniela Apolo Cisneros,** con cédula de ciudadanía **1753027455,** el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Unidad Académica de la Universidad Técnica del Norte.

En consecuencia, **autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.**

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
JUDITH MERCEDES
BAYAS JIMENEZ

Mgtr. Bayas Jiménez Judith Mercedes
Dir. Del trabajo de Integración Curricular

DEDICATORIA

No sería nada sin Dios, él lo merece todo esto es muy especial valioso y reconfortante para sentirme su hija que ha merecido todo lo que Dios me ha concedido con tan solo pensarlo.

Dedico este trabajo a mi rey todopoderoso por su inmenso amor desde que nací y gracias por la familia que me concedió, sin su voluntad no hubiera sido posible este momento que estoy viviendo.

Es un camino que recién empieza por esta razón agradezco a Dios e incentivo a todos los que piensan que están solos, que de la mano de Dios viene todo.

Nunca dejen de soñar que son capaces de lograr todo lo que tienen en el corazón.

Con Amor y Determinación

Camila Apolo Cisneros

AGRADECIMIENTO

A mi Amado Padre Camilo, a mis hermanas, Adriana y Mónica, a mis hermanos Edgar y José a mi Madre preciosa que siempre me guía, gracias a mis verdaderos amigos de clase, en especial a Victoria ahora puedo reconocer el reflejo de la constancia, compromiso, y voluntad del trabajo al que más respeté y cuidé en estos años de formación académica.

Mi Profesión

Agradezco con mucho respeto a toda la academia de docentes que fueron parte de mi aprendizaje, gracias por su orientación diaria, a los Estados Unidos de America gracias por recibirme con amor.

A mi Amado Esposo Jonathan Hallenbeck por ser mi mejor equipo en los momentos más complicados de mi vida.

Con Amor y Determinación.

Camila Apolo Cisneros

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la eficacia de los procesos de comunicación interna a nivel organizacional en Walmart Supercenter 8108, con el fin de identificar fortalezas, debilidades, su impacto en la coordinación, desempeño y participación del personal. La comunicación interna constituye un elemento clave para el funcionamiento de las organizaciones, ya que permite la adecuada transmisión de información, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la mejora del clima laboral. El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, con un diseño descriptivo y exploratorio. Para la recolección de información se aplicaron encuestas, entrevistas semiestructuradas, una matriz de observación a colaboradores del área de servicio al cliente y cajas. Los resultados evidenciaron que, si bien existen canales formales de comunicación, estos no siempre garantizan claridad, oportunidad ni retroalimentación efectiva, lo que genera limitaciones en la participación del personal y en el flujo informativo. Finalmente, a partir del análisis de los resultados, se concluye que es necesario fortalecer los procesos de comunicación interna mediante estrategias que promuevan una comunicación más clara, bidireccional y participativa. Como propuesta, se plantea el diseño de un manual de comunicación interna que contribuya a mejorar la coordinación, el compromiso y el desempeño organizacional en Walmart Supercenter 8108.

Palabras clave: Comunicación interna, procesos organizacionales, cultura organizacional, desempeño laboral, participación del personal.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the effectiveness of internal communication processes at the organizational level in Walmart Supercenter 8108, in order to identify strengths, weaknesses, and their impact on employee coordination, performance, and participation. Internal communication is a key element for the functioning of organizations, as it allows for the proper transmission of information, strengthens organizational culture, and improves the work environment. The study was conducted using a mixed-methods approach, with a descriptive and exploratory design. Data collection involved surveys, semi-structured interviews, and an observation matrix with employees in the customer service and cashier areas. The results showed that, while formal communication channels exist, these do not always guarantee clarity, timeliness, or effective feedback, which limits employee participation and the flow of information. Finally, based on the analysis of the results, it is concluded that it is necessary to strengthen internal communication processes through strategies that promote clearer, bidirectional, and participatory communication. This proposal outlines the design of an internal communication manual to improve coordination, commitment, and organizational performance at Walmart Supercenter 8108.

Keywords: Internal communication, organizational processes, organizational culture, job performance, employee participation

INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO 2

1. Teoría de las Relaciones Humanas 2

1.1. Concepto y evolución de la comunicación interna en las organizaciones. 2

1.2. Rol estratégico de la comunicación en las organizaciones. 2

1.3. Modelos de comunicación interna: vertical, horizontal y transversal. 2

2. Procesos de comunicación interna 3

2.1. Canales formales e informales de comunicación en entornos corporativos. 3

2.2. Herramientas digitales y tecnológicas utilizadas en la comunicación interna. 3

2.3. Factores que afectan la eficacia comunicacional (claridad, oportunidad, retroalimentación). 4

3. Eficacia organizacional 4

3.1. Concepto de eficacia en el contexto empresarial. 4

3.2. Indicadores de desempeño relacionados con la comunicación interna. 4

3.3. Impacto de la comunicación en la productividad, motivación y retención del talento. 5

3.4. Evaluación de la percepción de los colaboradores sobre la comunicación interna. 5

4. Relación entre comunicación interna y eficacia organizacional 5

4.1. La comunicación como herramienta para la toma de decisiones y coordinación de equipos. 5

4.2. Estudios previos sobre el vínculo entre comunicación interna y desempeño organizacional. 6

4.3. Buenas prácticas en empresas multinacionales: casos comparativos. 6

5. Contextualización: Walmart como objeto de estudio 7

5.1. Historia, estructura jerárquica y cultura empresarial. 7
5.2. Gestión de talento humano y liderazgo comunicativo. 7
5.3. Desafíos de la comunicación interna en corporaciones multinacionales. 8
CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS 9
2.1 Enfoque de la investigación 9
2.2 Diseño metodológico 9
2.3 Población y muestra 10
2.4 Técnicas e instrumentos 10
2.4.1 Encuesta 10
2.4.2 Entrevista semiestructurada 10
2.4.3 Matriz de observación 11
2.5 Procedimientos 11
2.5 Matriz de operacionalización de variables 14
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN 16
3.1 Resultados 16
3.1.1 Resultados de la encuesta 16
3.1.2 Resultados de la entrevista 24
3.1.2.1 Perfil de las entrevistadas 24
3.1.3 Resultados de la matriz de observación 34
3.2 Discusión 36
CAPITULO IV: PROPUESTA 43
4.1 Objetivo de la propuesta 43
4.2 Tipo de comunicación que se va a utilizar 43
4.3 Políticas internas 43

4.4 Alcance del manual 44
4.5 Público objetivo 44
4.6 Lineamientos de comunicación interna 45
4.6.1 Principios generales de la comunicación dentro de Walmart. 45
4.6.2 Canales oficiales de comunicación. 45
4.6.3 Herramientas para la comunicación interna. 46
4.6.4 Protocolos de comunicación operativa. 46
4.6.5 Desarrollo de competencias comunicativas. 46
4.6.6 Mejora continua: mecanismos de retroalimentación 47
4.7 Estilo y tono comunicacional en Walmart 47
4.8 Prácticas positivas en la comunicación interna de Walmart. 48
4.9 Prácticas que se deben evitar en la comunicación interna de Walmart. 49
4.10 Estructura organizacional de Walmart 49
4.11 Estructura organizacional de la comunicación interna 49
4.12 Identificación de los procesos de comunicación interna. 54
4.13 Flujograma de los procesos de comunicación 65
4.14 Actualización y control del manual 66
4.14.1 Actualización 66
4.14.2 Control y seguimiento 66
4.15 Producto 66
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 67
5.1 Conclusiones 67
5.2 Recomendaciones 68
REFERENCIAS 69

ANEXOS 72
Realización de encuestas de manera personal. 72
Realización de las entrevistas 72
Preguntas de la Encuesta 74
Preguntas de la Entrevista 76
Matriz de observación. 77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de operacionalización de variables 14

Tabla 2. Técnicas de investigación aplicadas 16

Tabla 3. Perfil de las entrevistadas 24

Tabla 4. Matriz de resumen primera pregunta de la entrevista 24

Tabla 5. Matriz de resumen segunda pregunta de la entrevista 25

Tabla 6. Matriz de resumen tercera pregunta de la entrevista 26

Tabla 7. Matriz de resumen cuarta pregunta de la entrevista 27

Tabla 8. Matriz de resumen quinta pregunta de la entrevista 28

Tabla 9. Matriz de resumen sexta pregunta de la entrevista. 29

Tabla 10. Matriz de resumen séptima pregunta de la entrevista. 30

Tabla 11. Matriz de resumen octava pregunta de la entrevista 31

Tabla 12. Matriz de resumen novena pregunta de la entrevista. 32

Tabla 13. Matriz de resumen de la décima pregunta de la entrevista 33

Tabla 14. Preguntas de investigación planteadas 36

Tabla 15. Funciones comunicacionales del nivel directivo 50

Tabla 16. Funciones comunicacionales nivel directivo 51

Tabla 17. Funciones comunicacionales nivel operativo. 52

Tabla 18. Proceso de planificación y comunicación de directrices. 54

Tabla 19. Proceso de comunicación de procesos operativos 55

Tabla 20. Proceso de retroalimentación y resolución de problemas. 56

Tabla 21. Proceso de comunicación de resultados. 57

Tabla 22. Proceso de cambios en el personal. 58

Tabla 23. Proceso de comunicación de emergencias y seguridad 59

Tabla 24. Proceso de comunicación de promociones y ofertas. 60

Tabla 25. Proceso de supervisión y seguimiento de operaciones. 61

Tabla 26. Proceso de mejora continua 61

Tabla 27. Proceso de comunicación de tareas a los colaboradores 62

Tabla 28. Proceso de ejecución y reporte de actividades 62

Tabla 29.Proceso de atención y comunicación al cliente. 63

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.¿Considera que la comunicación en Walmart es clara y comprensible?.....16

Figura 2.¿Recibe información relevante y oportuna sobre las actividades y cambios en la organización?.....17

Figura 3.¿Las vías de comunicación internas (correo electrónico, reuniones, intranet) son eficientes para transmitir información?.....18

Figura 4.¿Se siente cómodo/a para expresar sus ideas y opiniones a través de los canales internos?.....18

Figura 5.¿Recibe retroalimentación adecuada por parte de sus supervisores respecto a su desempeño y tareas?.....19

Figura 6.¿Considera que la comunicación interna contribuye a mejorar su rendimiento laboral?.....20

Figura 7.¿Ha experimentado alguna dificultad para acceder a la información necesaria para cumplir con sus funciones?.....21

Figura 8.¿Cree que la comunicación interna en Walmart fomenta un ambiente de trabajo colaborativo?.....21

Figura 9.¿Está satisfecho/a con la frecuencia y calidad de la comunicación interna en Walmart?.....22

Figura 10.¿Recomendaría mejorar algún aspecto de los procesos de comunicación interna en Walmart?.....23

Figura 11. Matriz de observación.....34

Figura 12. Estructura organizacional Walmart.....49

Figura 13. Proceso de comunicación interna.....53

Figura 14. Flujograma de los procesos de comunicación.....65

Figura 15.Producto.....66

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo tiene como finalidad, analizar la eficacia de los procesos de comunicación interna en Walmart Supercenter 8108, para identificar posibles brechas que inciden en la coordinación, el compromiso y el desempeño de los empleados dentro de la organización. La comunicación interna es un elemento estratégico en el buen funcionamiento de las grandes empresas, permite la alineación de los objetivos institucionales, fortalece la motivación del personal y contribuye de manera significativa al cumplimiento eficaz de las actividades laborales.

En el contexto de Walmart 8108, se evidencian ciertos obstáculos en los procesos comunicacionales que afectan la dinámica de la organización. Entre estas limitaciones destacan la escasa retroalimentación, la participación restringida en la toma de decisiones y la falta de claridad en la transmisión de información, factores que influyen en la generación de malentendidos, desinformación y generan desmotivación laboral. Estos hechos impactan en el clima organizacional, en la calidad de atención al cliente, en la rotación del personal, y en la correcta implementación de políticas institucionales.

Por lo que, resulta pertinente cuestionar sí las estructuras organizacionales que maneja Walmart actualmente responden de manera adecuada a las exigencias del entorno laboral contemporáneo y sí, promueven un clima organizacional que fortalezca la cultura institucional y el sentido de pertenencia. Con esto, se evidencia la necesidad de realizar una revisión de los procesos de comunicación interna.

Finalmente, la presente investigación busca analizar la eficacia de los procesos de comunicación interna organizacional en de Walmart 8108, con el objetivo de identificar fortalezas, debilidades; y proponer acciones concretas de mejora Los resultados esperados se proyectan en tres niveles: a nivel organizacional, mediante la formulación de recomendaciones orientadas a la mejora continua de la comunicación, a nivel académico el presente, aporta evidencia al campo de la comunicación de la empresa, y a nivel social, promueve la reflexión sobre la importancia de la comunicación como eje articulador que permite la coordinación de actividades, la construcción de una cultura organizacional sólida y optimización del desempeño del talento humano.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1. Teoría de las Relaciones Humanas

1.1. Concepto y evolución de la comunicación interna en las organizaciones.

La comunicación interna ha evolucionado de un proceso meramente informativo a un componente estratégico que sostiene la cohesión y funcionamiento de las organizaciones. Chiavenato (2017) afirma que la comunicación permite transmitir valores corporativos, coordinar acciones y fortalecer la unidad entre los colaboradores.

De manera complementaria, Katz y Kahn (2015) explican que la comunicación interna ha transitado hacia modelos más participativos, donde el intercambio fluido y la interacción favorecen el compromiso laboral. Esta evolución resulta especialmente relevante en Walmart, una empresa que requiere sistemas comunicacionales sólidos para garantizar la coordinación entre múltiples áreas y mantener el correcto desempeño operativo en sus tiendas.

1.2. Rol estratégico de la comunicación en las organizaciones.

La comunicación interna cumple una función estratégica al influir directamente en la cultura, la motivación y la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Robbins (2004) sostiene que una comunicación clara y bidireccional contribuye a reducir conflictos, mejorar el clima laboral y fortalecer la motivación del personal.

Por su parte, Argenti (2014) enfatiza que la comunicación estratégica fortalece la reputación corporativa y garantiza la alineación de los objetivos institucionales. Este rol estratégico es indispensable para Walmart, ya que su estructura multinacional demanda procesos comunicativos eficientes que permitan coordinar actividades, promover la transparencia y asegurar la cohesión entre sus equipos de trabajo.

1.3. Modelos de comunicación interna: vertical, horizontal y transversal.

Los modelos de comunicación determinan la forma en que fluye la información dentro de las organizaciones y cómo se integran los distintos niveles jerárquicos. Villón & Yelegni (2025) explican que la comunicación vertical facilita la transmisión de directrices y decisiones desde la alta dirección hacia los demás niveles, mientras que la comunicación horizontal permite coordinar actividades entre departamentos y equipos que operan al mismo nivel.

A su vez, Chiavenato (2017) señala que la comunicación transversal combina ambos enfoques, favoreciendo la colaboración y la innovación. Estos modelos son fundamentales en el funcionamiento de Walmart, donde la diversidad de áreas operativas requiere flujos de información constantes, precisos y bien estructurados para mantener la eficiencia organizacional.

2. Procesos de comunicación interna

2.1. Canales formales e informales de comunicación en entornos corporativos.

Los canales comunicacionales constituyen vías esenciales para el intercambio de información dentro de las organizaciones y forman parte fundamental de su dinámica interna. Veintimilla & Valencia (2024) explican que los canales formales, como memorandos, reuniones, comunicados oficiales e intranet, ordenan la transmisión de mensajes y aseguran coherencia comunicacional.

Robbins (2004) añade que los canales informales, como conversaciones espontáneas y redes de interacción natural entre colaboradores, fortalecen el ambiente laboral y contribuyen a la construcción de relaciones de confianza. En Walmart, la combinación de ambos tipos de canales resulta clave para garantizar un flujo comunicacional equilibrado que permita responder de manera eficiente a las exigencias de una estructura global altamente dinámica.

2.2. Herramientas digitales y tecnológicas utilizadas en la comunicación interna.

La digitalización ha transformado la manera en que las organizaciones gestionan sus procesos comunicativos, permitiendo mayor agilidad, accesibilidad y participación del personal. Morán et al. (2021) afirman que las herramientas tecnológicas facilitan la interacción entre áreas, reducen barreras temporales y agilizan los flujos de información. Maldonado-López (2024) agrega que las plataformas digitales impulsan la coordinación transversal y fomentan la innovación mediante una comunicación más rápida y colaborativa.

En Walmart, el uso de intranets corporativas, sistemas digitales de retroalimentación y aplicaciones internas optimiza la transmisión de información entre los distintos niveles jerárquicos, fortaleciendo la transparencia y la cohesión operativa en sus tiendas.

2.3. Factores que afectan la eficacia comunicacional (claridad, oportunidad, retroalimentación).

La eficacia de la comunicación interna depende de elementos como la claridad, la oportunidad y la retroalimentación, aspectos fundamentales para el adecuado funcionamiento organizacional. Martins et al (2024) sostiene que mensajes comprensibles y oportunos disminuyen conflictos y facilitan la coordinación de actividades.

Asimismo, Canabal y Margalef (2017) afirman que la retroalimentación permite validar el entendimiento de los mensajes y corregir desviaciones en la práctica. En Walmart, estos factores se vuelven determinantes debido a la magnitud de los equipos y la complejidad de las operaciones, lo que exige procesos comunicacionales precisos que garanticen la coordinación entre áreas como logística, ventas y administración.

3. Eficacia organizacional

3.1. Concepto de eficacia en el contexto empresarial.

La eficacia organizacional se refiere a la capacidad de una empresa para alcanzar sus metas mediante una gestión adecuada de sus recursos y una coordinación eficiente de sus procesos. Team Asana (2025) explica que la eficacia implica mantener cohesión interna, alinear objetivos y asegurar que las acciones de los colaboradores se orienten al cumplimiento de la misión institucional.

Villón & Yelegni (2025) complementan que la eficacia comunicacional potencia la productividad y la motivación del personal. En Walmart, este concepto es fundamental para comprender cómo la empresa logra mantener la estabilidad operativa y cumplir con sus objetivos estratégicos en un entorno de alta competencia.

3.2. Indicadores de desempeño relacionados con la comunicación interna.

Los indicadores de desempeño permiten medir de forma objetiva la calidad y efectividad de los procesos comunicacionales dentro de una organización. Argenti (2014) sostiene que variables como la satisfacción de los empleados, la disminución de conflictos y la participación activa son esenciales para evaluar el impacto de la comunicación interna.

Riquelme Hernández et al (2019) añade que la coherencia y la rapidez en la transmisión de información son indicadores claves que reflejan la eficiencia del proceso. En Walmart, estos indicadores permiten identificar áreas críticas, evaluar la percepción del personal y orientar ajustes que fortalezcan la comunicación en los distintos niveles jerárquicos.

3.3. Impacto de la comunicación en la productividad, motivación y retención del talento.

La comunicación interna incide directamente en la productividad laboral, la motivación de los empleados y la permanencia del talento humano dentro de la organización. Robbins (2004) afirma que una comunicación clara incrementa el compromiso y la satisfacción laboral, reduciendo así la rotación del personal. Katz y Kahn (2015) destacan que la cohesión social derivada de una comunicación efectiva contribuye al rendimiento organizacional y fortalece el sentido de pertenencia.

3.4. Evaluación de la percepción de los colaboradores sobre la comunicación interna.

La percepción de los colaboradores es un elemento clave para evaluar la eficacia de los procesos comunicacionales dentro de la organización. Chiavenato (2017) sostiene que la satisfacción laboral depende en gran medida de que los empleados se sientan escuchados e informados. Argenti (2014) agrega que una percepción positiva fortalece la confianza, mejora la reputación corporativa y facilita la implementación de estrategias organizacionales.

En Walmart, conocer la percepción del personal mediante encuestas, entrevistas y espacios de retroalimentación permite identificar fortalezas y debilidades en los canales internos, ajustando procesos para mejorar la cohesión empresarial.

4. Relación entre comunicación interna y eficacia organizacional

4.1. La comunicación como herramienta para la toma de decisiones y coordinación de equipos.

La comunicación interna es fundamental para la toma de decisiones y la coordinación eficiente de los equipos dentro de las organizaciones. Morán et al. (2021) explican que la información clara y oportuna evita duplicidad de esfuerzos, mejora la coordinación y permite resolver problemas con mayor rapidez.

Del mismo modo, los autores destacan que la comunicación transversal integra diferentes áreas y niveles en la toma de decisiones estratégicas. En Walmart, este proceso resulta esencial para coordinar áreas como logística, ventas y atención al cliente, asegurando que las decisiones se ejecuten de manera coherente y eficiente.

4.2. Estudios previos sobre el vínculo entre comunicación interna y desempeño organizacional.

Diversos estudios han demostrado la relación directa entre comunicación interna y desempeño organizacional. Según Valencia (2024), señala que una comunicación estratégica fortalece la reputación corporativa y mejora la productividad al generar confianza entre los colaboradores. Por otro lado, Katz y Kahn (2015) destacan que la cohesión social derivada de una comunicación efectiva impacta directamente en los resultados financieros y en la sostenibilidad de las organizaciones.

En la investigación, la evidencia empírica confirma que la inversión en canales y herramientas comunicacionales ha contribuido a mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción de los empleados. La empresa ha implementado encuestas de percepción y programas de retroalimentación que permiten evaluar cómo la comunicación influye en el desempeño de sus equipos.

Al enlazar estas prácticas con los hallazgos de la literatura, se observa que Walmart ha logrado convertir la comunicación interna en un factor determinante para su éxito global, demostrando que el desempeño organizacional depende en gran medida de la calidad del intercambio de información.

4.3. Buenas prácticas en empresas multinacionales: casos comparativos.

Las buenas prácticas de comunicación interna implementadas en empresas multinacionales ofrecen referentes para mejorar la gestión organizacional. Martins et al (2024) describe que compañías como Google y Microsoft utilizan sistemas de retroalimentación continua que incrementan la motivación y el compromiso del personal. Maldonado-López et al (2024) sostiene que el uso de plataformas digitales contribuye a fortalecer la transparencia y la participación en estructuras globales.

5. Contextualización: Walmart como objeto de estudio

5.1. Historia, estructura jerárquica y cultura empresarial.

La historia de una organización y su estructura jerárquica son factores que moldean profundamente la cultura empresarial y, por ende, la manera en que se gestiona la comunicación interna. Chiavenato (2017), sostiene que las organizaciones con estructuras claras facilitan la transmisión de información y la coordinación entre áreas, lo que fortalece la cohesión interna y reduce la posibilidad de conflictos.

Robbins (2004) explica que la cultura empresarial determina cómo se perciben y utilizan los canales de comunicación, influyendo directamente en la motivación y el compromiso de los colaboradores. En el caso de Walmart, su historia de crecimiento acelerado desde su fundación en 1962 por Sam Walton ha sido clave para consolidar una cultura corporativa orientada a la eficiencia, el servicio al cliente y la disciplina operativa.

La estructura jerárquica multinivel de la empresa, que combina directrices globales con adaptaciones locales, permite que las decisiones estratégicas se transmitan de manera vertical, mientras que la cultura fomenta valores como la innovación y la cercanía con el consumidor. Esta combinación ha permitido que Walmart mantenga coherencia en su comunicación interna a pesar de operar en contextos culturales diversos.

Analizar estos elementos evidencia cómo la historia, la estructura jerárquica y la cultura empresarial se entrelazan para sostener la identidad organizacional y garantizar que la comunicación interna sea un motor de cohesión y competitividad en el mercado global.

5.2. Gestión de talento humano y liderazgo comunicativo.

La gestión del talento humano requiere un liderazgo comunicativo que inspire y motive a los colaboradores. Para Canabal y Margalef (2017), los líderes efectivos utilizan la comunicación para alinear objetivos y reducir conflictos. Palavecino (2023), sostiene que el liderazgo comunicativo fortalece la confianza y la reputación corporativa.

Los programas de capacitación y liderazgo de Walmart se enfocan en desarrollar habilidades comunicativas que permitan gestionar equipos diversos y numerosos. La empresa ha

comprendido que un liderazgo basado en la comunicación no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también refuerza el sentido de pertenencia y la motivación de los colaboradores.

La comunicación se convierte en una herramienta estratégica para gestionar la diversidad cultural y lingüística de sus equipos globales, garantizando que todos los empleados se sientan incluidos y valorados. Walmart ha implementado prácticas de liderazgo comunicativo que integran retroalimentación constante, reconocimiento de logros y espacios de diálogo, lo que fortalece la cohesión organizacional.

Analizar este aspecto permite entender cómo la empresa utiliza la comunicación como eje central en la gestión del talento humano, asegurando sostenibilidad y competitividad en un entorno multinacional.

5.3. Desafíos de la comunicación interna en corporaciones multinacionales.

Las corporaciones multinacionales enfrentan desafíos particulares en la gestión de la comunicación interna. Morán et al. (2021), señalan que las diferencias culturales y lingüísticas pueden generar barreras en la transmisión de mensajes. Valencia (2024) agrega que la complejidad jerárquica dificulta la coordinación entre áreas globales. En la investigación sobre Walmart estos desafíos se reflejan en la necesidad de adaptar mensajes a distintos países y culturas, garantizando coherencia sin perder sensibilidad local.

La empresa ha implementado estrategias de comunicación intercultural y herramientas digitales que permiten superar estas barreras, asegurando que la información fluya de manera clara y uniforme. Sin embargo, el reto no se limita a la transmisión de mensajes, sino también a mantener la cohesión organizacional en un entorno global altamente competitivo, donde la rapidez y la precisión de la comunicación son esenciales para la eficiencia operativa.

Walmart enfrenta el desafío de equilibrar la estandarización de sus procesos comunicacionales con la flexibilidad necesaria para atender las particularidades culturales de cada mercado. Analizar estos retos permite comprender cómo la empresa gestiona la complejidad de mantener una comunicación interna eficaz en un contexto multinacional diverso y dinámico, convirtiendo la comunicación en un pilar estratégico para su sostenibilidad global.

CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS

2.1 Enfoque de la investigación

El análisis de la eficacia de los procesos de comunicación interna en Walmart Supercenter 8108 se realiza mediante un enfoque mixto, centrado en identificar barreras y facilitadores en la transmisión de información. La investigación evaluó la claridad, oportunidad y participación del personal, permitiendo detectar áreas de mejora y fortalecer la cohesión organizacional a través de estrategias comunicativas más efectivas.

El enfoque mixto en una investigación combina métodos cualitativos y cuantitativos para explorar un problema desde distintas perspectivas, enriqueciendo la comprensión y la validez. Se planifica de forma concurrente o secuencial, integrando datos, resultados para responder preguntas, confirmar hallazgos y proponer recomendaciones prácticas basadas en evidencia sólida y utilidad real (Monje, 2011).

2.2 Diseño metodológico

La investigación es descriptiva y exploratoria, centrada en evaluar la efectividad de los procesos de comunicación interna en Walmart Supercenter 8108. Busca identificar fortalezas y debilidades, mediante análisis cualitativo y cuantitativo, para proponer mejoras que optimicen la interacción, la coordinación interna, fortaleciendo la cultura organizacional.

Según Hernández et al. (2019), mencionan que la investigación descriptiva busca caracterizar fenómenos, describiendo su estructura, frecuencia, relaciones sin intervenir. Se concentra en variables observables, recopilando datos mediante encuestas, registros u observación sistemática para presentar perfiles, patrones y tendencias representativas del fenómeno estudiado en su entorno.

Por otro lado, Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018) definen que la investigación exploratoria tiene como finalidad orientar el tema, generar hipótesis y ampliar la comprensión cuando el campo es poco conocido. Emplea revisión inicial, entrevistas abiertas, muestreo razonable y análisis flexible para decidir enfoques, métodos y posibles líneas de investigación futuras en distintas áreas aplicadas.

2.3 Población y muestra

"La población es el conjunto total de individuos o elementos que cumplen con características específicas para un estudio, mientras que la muestra es una parte representativa seleccionada de dicha población para facilitar la investigación" (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pp. 198 - 212). La población estuvo conformada por la totalidad de los colaboradores del área de servicio al cliente y cajeros de Walmart Supercenter 8108, porque son los actores directamente involucrados en los procesos de comunicación interna estudiados. En cuanto a la muestra se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, se seleccionó a los participantes con base a criterios de accesibilidad, disponibilidad y pertinencia respecto a los objetivos del presente estudio. Este tipo de muestro resulta adecuado ya que permite obtener información relevante de sujetos que tienen conocimiento directo de la problemática analizada, por lo que los datos recolectados permitieron tener una comprensión más profunda de las dinámicas comunicacionales que se llevan a cabo en Walmart. La muestra seleccionada para la investigación es de 50 colaboradores del área operativa: servicio al cliente y cajeros.

2.4 Técnicas e instrumentos

2.4.1 Encuesta

Es un cuestionario estructurado con preguntas cerradas tipo Likert y opciones múltiples. Su objetivo es cuantificar actitudes, satisfacción y desafíos reportados (Palalella & Martins, 2012), fue seleccionada porque permite obtener información directa, objetiva y sistemática de los sujetos investigados, su aplicación resultó adecuada porque mediante preguntas estructuradas fue posible organizar y analizar los datos recolectados. Se aplicó a 50 personas parte del personal operativo de Walmart con el fin de obtener datos comparables y generalizables para análisis posteriores. La encuesta estuvo conformada por un conjunto de preguntas diseñadas en función de los objetivos del presente estudio, cada una elaborada con criterios de claridad, pertinencia, y coherencia metodológica, para obtener información precisa sobre las experiencias y valoraciones de los participantes.

2.4.2 Entrevista semiestructurada

La entrevista semiestructurada es una herramienta para profundizar en barreras comunicativas, experiencias y sugerencias, con flexibilidad para explorar causas y entornos Palalella &

Martins (2012). Su utilización dentro del presente respondió a la necesidad de obtener información cualitativa que complemente y enriquezca la comprensión de la problemática investigada, permitió acceder a aspectos que no podrían ser identificados mediante instrumentos de carácter cuantitativo. Se sustentó en una guía de preguntas previamente diseñadas, la interacción entre el investigador y el informante permitió aclarar respuestas, profundizar en varios puntos, fortaleciendo la validez de los hallazgos. Se aplicó a dos colaboradores del área directiva y administrativa para identificar percepciones en cuanto a los procesos de comunicación que pueden mejorar la productividad de la empresa.

2.4.3 Matriz de observación

La matriz de observación para Hernández Sampieri (2014)et al es un instrumento de investigación que permite registrar de manera sistemática, organizada y objetiva los hechos, comportamientos, interacciones o fenómenos que ocurren en un contexto determinado. Su estructura se fundamenta en categorías e indicadores previamente definidos por el investigador, lo que facilita la recopilación de información mediante la percepción directa de los fenómenos (p. 399). La matriz de observación se incorporó a esta investigación por su capacidad para obtener información directa sobre la realidad que se estudia, posibilitó analizar de manera directa y sistemática el funcionamiento real de los procesos de comunicación interna en Walmart Supercenter 8108. Su propósito fue registrar, de forma estructurada, cómo circula la información dentro del entorno laboral, cómo se emplean los canales oficiales, y en qué medida estos permiten una comunicación clara.

2.5 Procedimientos

1. Revisión de información teórica y documental

Se inició con la búsqueda y lectura de libros, artículos académicos, documentos institucionales vinculados al tema de comunicación interna. Esto permitió comprender mejor el fenómeno estudiado y definir las categorías que se utilizarían durante el análisis.

2. Elaboración y ajuste de los instrumentos de recolección de datos

Con los objetivos de la investigación como guía, se diseñaron tres instrumentos: encuesta,

entrevista semiestructurada y matriz de observación. Cada uno fue revisado y ajustado para asegurar que las preguntas fueran claras y adecuadas al contexto laboral del establecimiento.

3. Solicitud de autorización para el trabajo de campo

Antes de iniciar la recolección de información, se gestionó el permiso correspondiente con la administración de Walmart Supercenter 8108, con el fin de acceder a las áreas de trabajo y al personal involucrado.

4. Aplicación de la matriz de observación en el entorno laboral

El investigador realizó observaciones directas en distintos momentos de la jornada, registrando cómo se comunicaban los supervisores con los colaboradores, qué canales se utilizaban y qué dificultades se presentaban durante el intercambio de información.

5. Realización de entrevistas semiestructuradas

Posteriormente, se llevaron a cabo entrevistas individuales con dos colaboradores del área directiva y administrativa. Estas conversaciones permitieron obtener testimonios personales sobre su experiencia con la comunicación interna, así como identificar barreras y oportunidades de mejora.

6. Aplicación de encuestas al personal seleccionado

Luego, se distribuyeron las encuestas a los colaboradores que formaron parte de la muestra. La aplicación fue presencial, lo que facilitó la participación y permitió aclarar cualquier duda sobre el formulario.

7. Organización y análisis de la información recopilada

- Una vez obtenidos los datos, se procedió a su análisis.
- Los resultados cuantitativos se organizaron mediante tablas y gráficos.
- La información cualitativa se examinó identificando temas recurrentes y patrones en las respuestas y observaciones.

8. Integración de resultados y elaboración de conclusiones

Finalmente, se compararon los hallazgos de cada técnica para obtener una visión más completa del funcionamiento de la comunicación interna. Esta integración permitió redactar las conclusiones del estudio y formular la propuesta orientada al diseño de un manual de comunicación interna para Walmart Supercenter 8108.

9. Análisis de datos cualitativos de la entrevista y matriz de observación

El análisis de datos cualitativos se desarrolló a partir de un proceso sistemático de organización, categorización, e interpretación de la información recopilada mediante las entrevistas semiestructuradas al personal administrativo y la aplicación de la matriz de observación. Este procedimiento permitió identificar patrones, percepciones, coincidencias y divergencias relacionadas con los procesos de comunicación interna dentro de Walmart Supercenter 8108, garantizando una comprensión integral del fenómeno estudiado.

En una primera fase las entrevistas fueron revisadas y analizadas mediante un proceso de codificación temática, que consistió en identificar temas relevantes presentes en los discursos de las entrevistadas. Posteriormente estos criterios se agruparon en categorías de análisis vinculadas a los objetivos de la investigación. Los resultados evidenciaron que el personal administrativo percibe la comunicación interna como adecuada y funcional, destacando la claridad de los mensajes transmitidos, y el uso de la aplicación organizativa como principal canal oficial para la difusión de la información. Asimismo, los entrevistados reconocieron la existencia de cierta barreras comunicacionales relacionadas aspectos operativos, sin embargo, manifestaron una actitud favorable para superar dichas dificultades.

De manera complementaria, la información obtenida de la matriz de observación fue sometida a un análisis descriptivo e interpretativo, considerando las dimensiones previamente establecidas en el instrumento: comunicación interna, coherencia de canales, acceso a la información, participación y retroalimentación e impacto en el desempeño. Los hallazgos derivados de la matriz de observación evidenciaron la presencia de debilidades en determinados aspectos de la comunicación interna, especialmente en lo relacionado con la consistencia del uso de los canales comunicacionales, aunque se constató la existencia de estructuras formales

de comunicación y canales institucionales definidos, también se identificaron oportunidades de mejora.

Finalmente, de los datos cualitativos obtenidos en la entrevista y matriz de observación se realizó un proceso de triangulación de información, lo que permitió identificar coincidencias y ciertas discrepancias, con este análisis de ambas fuentes fue posible una comprensión más profunda de la realidad organizacional.

2.5 Matriz de operacionalización de variables

Tabla 1.

Matriz de operacionalización de variables

Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Técnica	Instrumento
Evaluar la claridad y coherencia de los canales internos, identificando deficiencias que afecten la transmisión eficiente de información y la toma de decisiones en Walmart Supercenter 8108.	Canales de comunicación interna	Claridad de la comunicación	Precisión de la información	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista
		Coherencia comunicacional	Concordancia entre distintos canales de comunicación		
		Eficiencia en la transmisión de información	Oportunidad en la recepción de información		
		Impacto en la toma de decisiones	Calidad de la información recibida		
		Deficiencias comunicacionales	Saturación de mensajes, retrasos en la comunicación		
Analizar la percepción del personal sobre la efectividad de la comunicación interna, detectando barreras que	Percepción de la efectividad de la comunicación	Efectividad de la comunicación interna	Claridad de los mensajes. Utilidad de la información para el desempeño laboral	Encuesta	Cuestionario

limitan la participación activa y el compromiso de los empleados		Participación de los colaboradores	Nivel de involucramiento en procesos comunicacionales		
		Comunicación ascendente	Facilidad para expresar inquietudes, recepción de retroalimentación		
		Barreras comunicacionales	Falta o limitados espacios de participación		
Identificar barreras y obstáculos que afectan la efectividad de la comunicación interna, proponiendo estrategias para optimizar el flujo informativo	Canales de comunicación interna	Eficiencia informativa	Uso de canales institucionales	Matriz de observación	Ficha de observación

Nota: elaboración propia, 2025

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Resultados

Se presenta los datos obtenidos en la aplicación de encuestas, entrevistas y la matriz de observación. El tamaño de la muestra se ha distribuido en las técnicas de investigación utilizadas, para de este modo y desde un enfoque más integral exponer los datos que permiten realizar un análisis más profundo de los diferentes puntos de vista, apreciaciones que tienen los participantes.

Tabla 2.

Técnicas de investigación aplicadas

Estudio	Cantidad de participantes
Entrevistas a personal administrativo	2
Encuestas a personal operativo	50

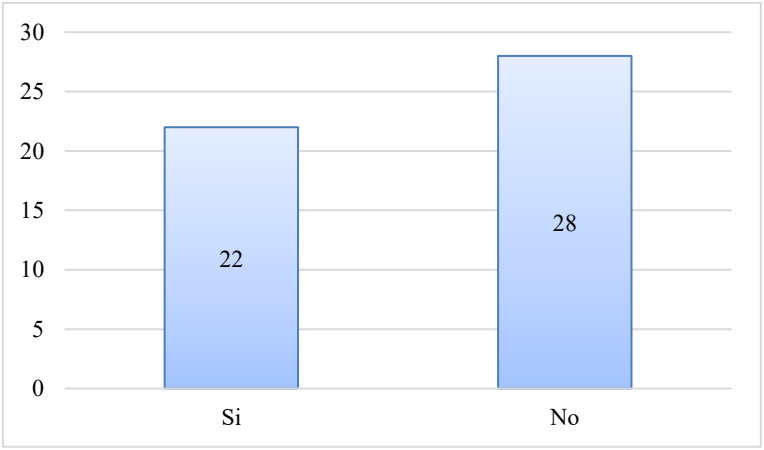
Nota: elaboración propia, 2025

3.1.1 Resultados de la encuesta

La encuesta aplicada incluye 10 preguntas dicotómicas que permiten el análisis de la comunicación interna en Walmart desde la perspectiva del personal operativo de cajas y servicio al cliente. A continuación, se exponen los resultados obtenidos en cada una de las preguntas:

Figura 1.

¿Considera que la comunicación en Walmart es clara y comprensible?

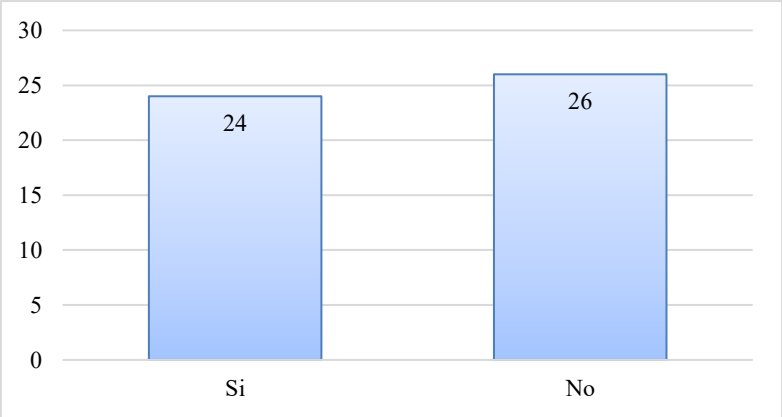


Nota: elaboración propia, 2025

La mayoría de los participantes de la encuesta señalan que la comunicación en Walmart no es clara y comprensible, existe una percepción negativa, muchos han experimentado por más de una ocasión confusión en las instrucciones, falta de información. Estos resultados muestran la existencia de deficiencias en las estrategias de comunicación a la interna de la organización, lo que hace necesario la implementación de acciones de mejora orientadas a fortalecer la claridad, coherencia, accesibilidad de la comunicación para favorecer una interacción más eficaz y comprensible.

Figura 2.

¿Recibe información relevante y oportuna sobre las actividades y cambios en la organización?

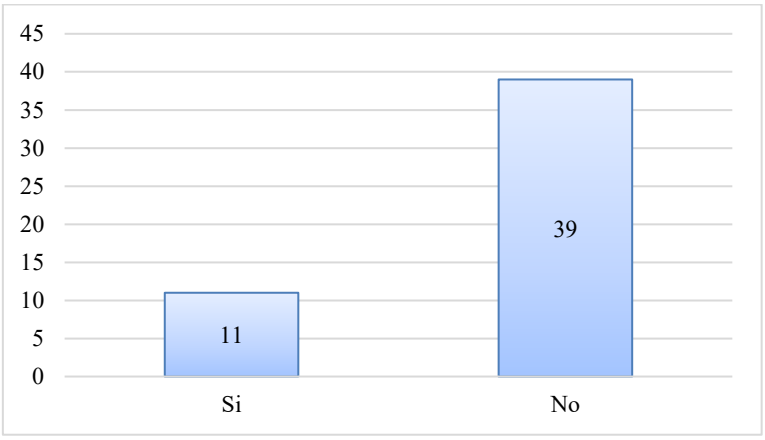


Nota: elaboración propia, 2025

Existe una diferencia de apenas cuatro puntos entre las dos opciones de respuesta, estos resultados obtenidos muestran que los participantes de la encuesta tienen una perspectiva dividida sin una tendencia clara hacia la total insatisfacción comunicacional. Ligeramente resalta el hecho de que no reciben información relevante, oportuna sobre las actividades y cambios en la organización, la comunicación informativa que se viene llevando a cabo no es suficiente. La diferencia que se denota en el gráfico es el reflejo de la existencia de debilidades en los mecanismos de difusión de la información, esta falta de información oportuna puede generar incertidumbre, desinformación y resistencia al cambio dentro de Walmart. Estos resultados ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer las estrategias de comunicación interna que permitan asegurar que la información sea clara, pertinente, y que sea transmitida en el momento adecuado.

Figura 3.

¿Las vías de comunicación internas (correo electrónico, reuniones, intranet) son eficientes para transmitir información?

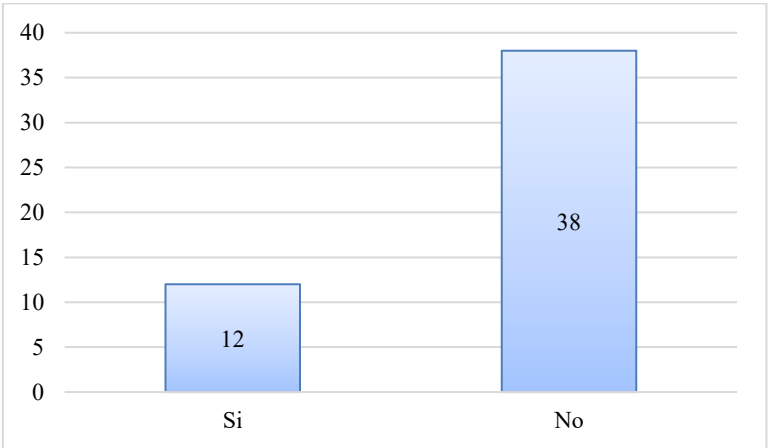


Nota: elaboración propia, 2025

Es evidente que los participantes de la encuesta 39 en total no consideran eficientes las vías de comunicación interna: correo electrónico, reuniones, intranet. Esta concentración de respuestas negativas muestra una insatisfacción generalizada con los mecanismos de comunicación interna que existen en Walmart lo que no solo puede afectar a la coordinación de actividades, sino que también inciden en la consecución de objetivos organizacionales. Los datos reflejan que las vías de comunicación interna requieren de atención prioritaria, deben ser revisadas y rediseñadas.

Figura 4.

¿*Se siente cómodo/a para expresar sus ideas y opiniones a través de los canales internos?*



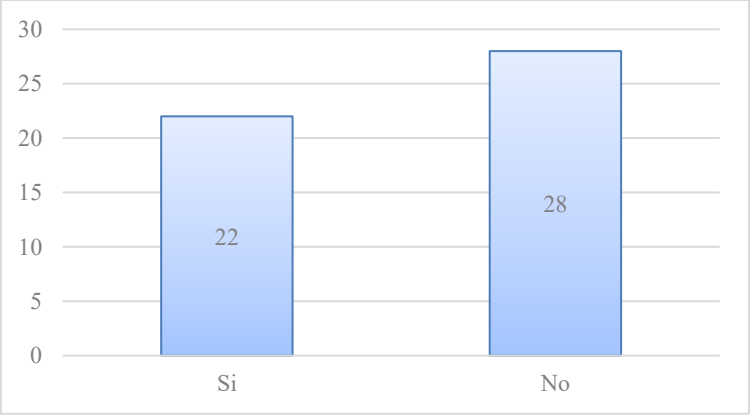
Nota: elaboración propia, 2025

Al preguntar a los encuestados si se sienten cómodos para expresar sus ideas y opiniones a través

de los canales internos, es evidente que existe una percepción mayoritariamente negativa pues 38 indicaron que los canales de comunicación de la organización no les brindan la comodidad adecuada para poder expresar, no son accesibles y efectivos para el intercambio de ideas entre quienes trabajan en el área operativa de Walmart y quienes están en la administración, esta percepción denota un clima laboral poco participativo. Este hallazgo sugiere que Walmart opera con un modelo comunicacional predominantemente vertical descendente, por lo que la participación es limitada, la parte operativa encuestada no cuenta con espacios seguros para expresar sus ideas y opiniones con comodidad.

Figura 5.

¿Recibe retroalimentación adecuada por parte de sus supervisores respecto a su desempeño y tareas?

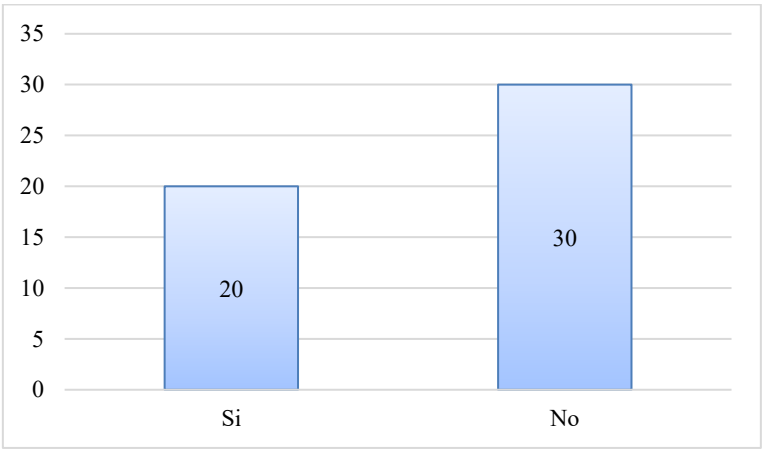


Nota: elaboración propia, 2025

Los resultados obtenidos en cuanto a la retroalimentación que reciben los colaboradores de Walmart por parte de los supervisores muestran que; de los 50 encuestados 28 manifestaron no recibirla. Lo que indica que existe una deficiencia significativa en este aspecto fundamental para la organización, revela la presencia procesos de supervisión, acompañamiento y evaluación débiles o poco efectivos. La ausencia de una retroalimentación eficiente puede generar incertidumbre en los trabajadores respecto a sus responsabilidades, criterios de evaluación, expectativas de desempeño, lo que afecta de manera negativa la motivación y el compromiso con el trabajo.

Figura 6.

¿Considera que la comunicación interna contribuye a mejorar su rendimiento laboral?

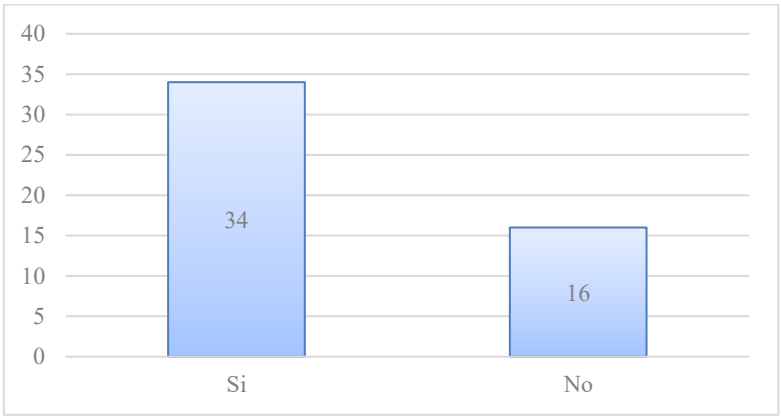


Nota: elaboración propia, 2025

La mayoría de los encuestados como se muestra en la figura tienen una consideración negativa acerca de que la comunicación interna mejora el rendimiento laboral. Estos resultados sugieren que los procesos de comunicación interna existentes no están siendo percibidos como una herramienta efectiva que apoye en el trabajo cotidiano, ni permiten optimizar el desempeño individual, lo que indica que la comunicación se limita a la transmisión unidireccional de instrucciones operativas, sin claridad, sin la intención de ser facilitadora, sin la intención de resolver dudas o compartir conocimientos; toda esta fallida comunicación interna puede provocar errores operativos, duplicidad de tareas, baja productividad y eficiencia, lo que hace necesario el replanteamiento de las estrategias de comunicación interna.

Figura 7.

¿Ha experimentado alguna dificultad para acceder a la información necesaria para cumplir con sus funciones?

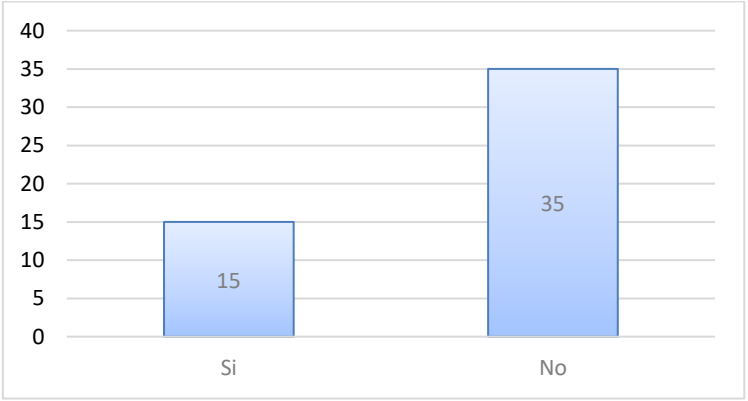


Nota: elaboración propia, 2025

Los resultados obtenidos revelan una problemática significativa en cuanto al acceso a la información necesaria para el adecuado desempeño de las funciones laborales, es así que de un total de 50 encuestados 34 respondieron haber tenido dificultades para acceder a la información requerida. Estos datos pueden estar asociados a la falta de claridad en los canales de comunicación, la inexistencia de protocolos definidos para la difusión de la información o a una distribución desigual de la información dentro de Walmart. Estas limitaciones obstaculizan el cumplimiento eficiente de las tareas y pueden generar errores, retrasos.

Figura 8.

¿Cree que la comunicación interna en Walmart fomenta un ambiente de trabajo colaborativo?

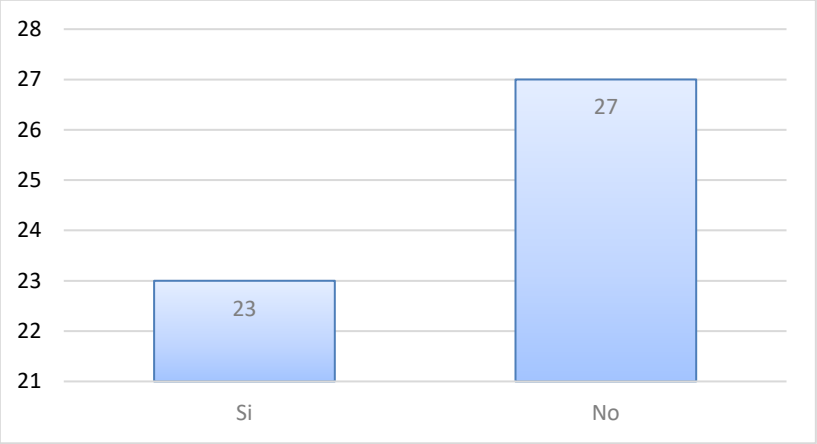


Nota: elaboración propia, 2025

De los 50 encuestados, 35 consideran que la comunicación interna en Walmart no contribuye en la promoción de un ambiente de trabajo colaborativo, esta percepción está asociada a un modelo de comunicación vertical en el que la información fluye de forma descendente sin suficientes espacios para el diálogo o la toma de decisiones compartidas, afectando la confianza, el sentido de pertenencia de los encuestados; lo que evidencia la necesidad de revisar y fortalecer las estrategias de comunicación interna.

Figura 9.

¿Está satisfecho/a con la frecuencia y calidad de la comunicación interna en Walmart?

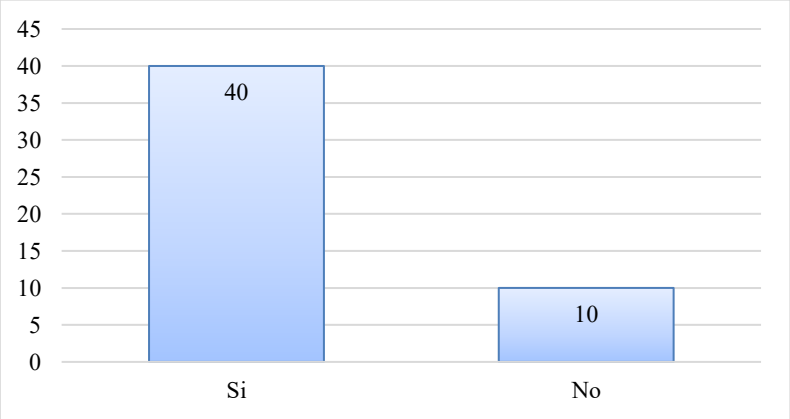


Nota: elaboración propia, 2025

Los resultados obtenidos en esta pregunta muestran que en la mayoría de los encuestados hay insatisfacción respecto a la frecuencia y calidad de la comunicación interna en Walmart, aducen que llega a destiempo, que es insuficiente, irregular y poco oportuna por lo que la comunicación es de poca utilidad, la combinación de estos factores genera desinformación, confusión operativa, genera una percepción de desconexión entre la supervisión y los empleados del área operativa, lo que hace notoria la necesidad de revisar los canales y las prácticas de comunicación interna.

Figura 10.

¿Recomendaría mejorar algún aspecto de los procesos de comunicación interna en Walmart?



Nota: elaboración propia, 2025

Los encuestados muestran una orientación amplia en favor de la mejora de los procesos de comunicación interna en Walmart, ya que 40 consideran necesario incluir cambios en este ámbito, ya que actualmente presentan limitaciones que afectan la efectividad de la comunicación; este pronunciamiento refuerza que la idea de que la comunicación interna no está cumpliendo plenamente su función estratégica de facilitar la coordinación y el fortalecimiento del clima laboral.

3.1.2 Resultados de la entrevista

Se expone a continuación los resultados obtenidos en la entrevista realizada a personal administrativo de Walmart. Se realizó una entrevista semiestructurada que constó de 10 preguntas.

3.1.2.1 Perfil de las entrevistadas

Las personas entrevistadas trabajan en el área administrativa de Walmart, ocupan los cargos más representativos dentro de la sucursal Supercenter 8108.

Tabla 3.

Perfil de las entrevistadas

	Entrevistada 1	***Entrevistada 2***
Nombre:	Nahomy Solorzano	Claudia Huntley
Cargo:	Líder	Manager
Tiempo dentro de Walmart:	5 años	10 años

Nota: elaboración propia, 2026

Tabla 4.

Matriz de resumen primera pregunta de la entrevista

PREGUNTA GUÍA	**DESCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTADAS**	
Desde su perspectiva ¿Cómo describiría la comunicación interna dentro del área de servicio al cliente y cajas en Walmart?	Entrevistada 1	Considera a la comunicación interna bastante buena, reconoce la existencia de algunos aspectos a mejorar como: la estandarización de un mismo medio de comunicación.
	Entrevistada 2	La comunicación es clave en cualquier negocio, se tiene que comunicar las tareas, los procedimientos, las políticas, para poder llegar a colaboradores y clientes. La comunicación interna es buena pero la existencia de diferentes idiomas dificulta la total comprensión de tareas.

Nota: elaboración propia, 2026

Iniciar la entrevista con esta pregunta tiene la finalidad de conocer cuál es la descripción que desde el nivel administrativo darían a la comunicación interna de las áreas operativas. Las

entrevistadas describen a la comunicación interna como “buena” lo que indica que existen mecanismos funcionales para la transmisión de información, por lo que la percepción es bastante buena. A criterio de la entrevistadas la organización cumple con la función básica de comunicar: tareas, procedimientos, políticas. Reconoce como aspecto de mejora la falta de estandarización de un solo medio de comunicación y la diversidad lingüística dentro del personal, factores que sí no se gestionan de manera adecuada afectan la operatividad y calidad del servicio.

Tabla 5.

Matriz de resumen segunda pregunta de la entrevista

PREGUNTA GUÍA	DESCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTADAS	
Considerando su posición dentro de Walmart ¿Los mensajes que recibe por los canales internos suelen ser claros y fáciles de comprender?	Entrevistada 1	Los mensajes suelen ser bastante claros, asegura que el hecho de que no exista un único canal de comunicación, no se recibe la misma manera.
	Entrevistada 2	Sí, porque los mensajes no se reciben solo en inglés sino también en español y a veces en francés.

Nota: elaboración propia, 2026

La pretensión de incluir esta pregunta en la entrevista es para conocer la efectividad de la comunicación organizacional interna desde la perspectiva de quienes ocupan cargos administrativos. Las entrevistadas de manera general señalan que los mensajes suelen ser bastantes claros, lo que significa que la empresa logra transmitir información comprensible. Reconocen que existe multiplicidad de canales de comunicación al alcance de todos los colaboradores lo que puede por un lado ayudar a fortalecer el mensaje que se desea compartir o generar dispersión, inconsistencias o sobrecarga informativa con lo que el colaborador pierde interés en lo que recibe. Es muy relevante que Walmart ponga a disposición de sus colaboradores el multilingüismo para mejorar la comprensión en un entorno que es muy diverso culturalmente, queda sin aclarar en la entrevista si las traducciones son equivalentes al material que se proporciona en inglés o son interpretaciones.

Todo lo señalado sugiere que la organización mantiene una comunicación funcional, pero fragmentada.

Tabla 6.

Matriz de resumen tercera pregunta de la entrevista

PREGUNTA GUÍA	DESCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTADAS	
¿Qué canal de comunicación considera más efectivo para informar sobre cambios o actividades internas? ¿Por qué?	Entrevistada 1	Considera que el uso de la aplicación de MyWalmart, porque esta todo el tiempo a disposición de todos los trabajadores.
	Entrevistada 2	El más fácil lo considera boca a boca, pero por medio de la computadora podemos hacer muchas cosas, la comunicación se realiza a través de nuestro teléfono de trabajo por medio de la aplicación MyWalmart

Nota: elaboración propia, 2026

Esta pregunta tiene como objetivo identificar la percepción de la efectividad que tienen los distintos canales de comunicación que se manejan de manera interna en Walmart no sólo desde el punto de vista de preferencia tecnológica sino también de la eficacia comunicacional.

Las dos entrevistadas coinciden en que el uso de la aplicación MyWalmart es el canal más efectivo, porque está disponible en todo momento, pueden acceder los colaboradores desde el teléfono del trabajo, lo que da a entender que es aceptada como el canal formal y confiable para transmitir información a pesar de los inconvenientes que se pueden presentar debido a la calidad de la conexión a internet. También se reconoce al boca a boca como uno de los canales informales que se usan dentro de la organización, aunque tenga limitaciones como la ausencia de un registro formal, siempre existe la posibilidad de distorsionar los mensajes.

Estos resultados permiten concluir que la efectividad comunicacional en Walmart no depende exclusivamente del uso de herramientas tecnológicas como la aplicación, sino que también lo articula con canales informales de comunicación.

Tabla 7.

Matriz de resumen cuarta pregunta de la entrevista

PREGUNTA GUÍA	DESCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTADAS	
¿Ha tenido dificultades para acceder a la información necesaria para realizar sus funciones?	Entrevistada 1	Claro que sí, debido a que la información para realizar las funciones depende del buen funcionamiento de la aplicación y en ocasiones la calidad del internet es bastante variante lo que ocasiona: demora en la recepción de las tareas, incomodidad, confusión.
	Entrevistada 2	Walmart, lo hace muy fácil y sencillo. Dentro del equipo siempre hay alguien dispuesto a ayudar a eliminar las barreras de comunicación.

Nota: elaboración propia, 2026

Esta interrogante, no solo permite evaluar la disponibilidad de información, sino que aborda también los factores estructurales, tecnológicos y humanos que tienen incidencia en el acceso efectivo a la información organizacional.

Las respuestas de las entrevistadas, presentan una dualidad llamativa, por un lado, se reconoce la presencia de dificultades técnicas por otro, se destaca la facilidad organizativa y el apoyo del equipo. Una de las respuestas expone que entre las dificultades está la dependencia del buen funcionamiento de la aplicación corporativa, que la inestabilidad de la calidad de conexión a internet demora la recepción de tareas, esta dependencia tecnológica revela que, aunque el uso de tecnología dentro de la organización es bastante bueno, puede convertirse en un factor de vulnerabilidad cuando hay fallas técnicas. Otra respuesta señala que “Walmart lo hace muy fácil y sencillo”, saber que dentro del equipo siempre hay alguien dispuesto a colaborar para superar las dificultades sugiere que el talento humano es una red informal de apoyo y comunicación.

En este caso, el acceso a la información cumple parcialmente con la disponibilidad en todo momento, enfrenta limitaciones técnicas. La presencia de apoyo interpersonal ofrece resiliencia organizacional y mitiga el impacto de las barreras tecnológicas que pueden obstruir la fluidez de la comunicación interna.

Tabla 8.

Matriz de resumen quinta pregunta de la entrevista

PREGUNTA GUÍA	DESCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTADAS	
¿Recibe la información laboral en el momento que la necesita o suele llegar tarde?	Entrevistada 1	Suele ser relativo, en ocasiones llega a tiempo y en otras no. Todo depende de las circunstancias
	Entrevistada 2	La información la recibimos con bastante antelación normalmente de 2 a 3 semanas. En ocasiones demora, pero podemos identificar a tiempo para poder resolver.

Nota: elaboración propia, 2026

La intencionalidad de esta pregunta radica en conocer la percepción de la oportunidad de la recepción de la información. La primera respuesta señala que la recepción de la información de manera oportuna es relativa, lo que sugiere que la puntualidad no es uniforme, lo cual puede estar vinculado a factores como el tipo de información, el canal utilizado o la dinámica de cada área dentro de la organización.

Por otro lado, la segunda entrevistada con su respuesta presenta una valoración positiva, indicando que la información suele recibirse con bastante antelación, esta anticipación permite fortalecer la capacidad de organización y reduce la improvisación. Sin embargo, en contraste con la primera respuesta se revela que no en todos los casos se recibe la información de manera oportuna, lo que plantea interrogantes sobre la homogeneidad en la distribución de la información entre áreas de la misma organización.

Los resultados reflejan que dentro de Walmart existe un sistema comunicacional funcional pero no consistente, donde la oportunidad de acceso a la información depende del contexto, más que de un flujo uniforme y sistemático.

Tabla 9.

Matriz de resumen sexta pregunta de la entrevista.

PREGUNTA GUÍA	DESCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTADAS	
¿Se siente con la confianza suficiente para recibir sugerencias, inquietudes o comentarios de os empleados del área de servicio al cliente y cajas?	Entrevistada 1	Diría que sí, pero como hay mucha diversidad de colaboradores y variedad de medios de comunicación interna, resulta complejo recibir y atender las sugerencias, inquietudes. Además, el idioma suele ser también una barrera.
	Entrevistada 2	Consideramos a la crítica constructiva, para asegurarnos de hacer lo correcto en todo momento. En Walmart las críticas constructivas son bienvenidas

Nota: elaboración propia, 2026

Esta pregunta pretende explorar la existencia o no de la comunicación ascendente dentro de Walmart. Las respuestas de las entrevistadas inicialmente indican que tienen una percepción afirmativa, lo que sugiere la existencia de un ambiente abierto al diálogo, lo que es un indicador positivo de confianza interpersonal y de una cultura organizacional que favorece la participación y la retroalimentación. No obstante, cuando en la respuesta se incluye criterios de la existencia de gran diversidad de colaboradores y medios de comunicación interna como factores que dificultan la recepción y atención de sugerencias denota que la confianza existente puede ser subjetiva lo que limita la capacidad de responder adecuadamente las inquietudes del personal.

El señalamiento del idioma como barrera es un elemento crítico, ya que las diferencias de lenguaje afectan la claridad del mensaje, la interpretación y atención de inquietudes.

Las respuestas en conjunto, sugieren que sí bien las inquietudes y críticas constructivas son bien recibidas, persisten obstáculos que deben ser atendidos para potenciar la efectividad de la comunicación.

Tabla 10.

Matriz de resumen séptima pregunta de la entrevista.

PREGUNTA GUÍA	DESCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTADAS	
¿Con qué frecuencia reciben los empleados retroalimentación sobre su desempeño o tareas asignadas?	Entrevistada 1	Como empresa estamos en la obligación de hacer retroalimentación una vez cada año. Señala que personalmente es un periodo de tiempo bastante largo para una siguiente retroalimentación.
	Entrevistada 2	El plazo es de seis meses a un año. Sin embargo, si algo necesita atenderse de inmediato la retroalimentación se realiza en el momento

Nota: elaboración propia, 2026

Esta pregunta tiene la intencionalidad de examinar la estructura formal de retroalimentación dentro de Walmart. Las respuestas indican que, por política organizacional, la retroalimentación se realiza al menos una vez al año que puede tener variaciones que van entre seis meses y un año. Datos que sugieren la existencia de un sistema institucionalizado y normativo de evaluación que puede ser para el cumplimiento de estándares corporativos. Partiendo de las respuestas de las entrevistadas, se introduce que un año es un periodo bastante largo para recibir retroalimentación, este prolongado intervalo de tiempo limita la capacidad de corrección oportuna de errores. También está el hecho que cuando surge una situación que requiere de retroalimentación se la realiza de manera inmediata, lo que para el modelo que tiene implantado Walmart es una práctica correctiva informal.

Los resultados reflejan que existe un sistema de retroalimentación establecido formalmente con oportunidades de mejora en términos de frecuencia para hacerlo un proceso de acompañamiento continuo.

Tabla 11.

Matriz de resumen octava pregunta de la entrevista

PREGUNTA GUÍA	DESCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTADAS	
¿Se ha identificado obstáculos que dificulten la comunicación interna en las áreas de servicio al cliente y cajas? ¿Cuáles serían?	Entrevistada 1	Definitivamente sí, por la variedad de culturas de cada colaborador. Es entendible que existan obstáculos de comunicación entre líderes, área operativa e inclusive con los clientes. Se vuelve una cadena que no permite que la comunicación fluya.
	Entrevistada 2	Considero un obstáculo, no entender lo que se te ha pedido. En este caso puedes acudir al supervisor.

Nota: elaboración propia, 2026

Esta pregunta busca evidencia de las posibles barreras que dificultan la comunicación interna en Walmart. Cuando la entrevistada señala que definitivamente sí, existen obstáculos los atribuye de manera directa a la diversidad de culturas de las que provienen los colaboradores, elemento que es símbolo de complejidad en un entorno laboral multicultural, donde no sólo las diferencias radican en las diferencias de idioma, sino que también en los estilos comunicativos valores y marcos interpretativos que pueden generar malentendidos o dificultades en la transmisión del mensaje. La misma respuesta reconoce que este tipo de obstáculos no solo se presentan entre colaboradores sino también entre líderes, e incluso pueden darse en la interacción con los clientes. Este señalamiento sugiere la existencia de barreras comunicacionales entre niveles jerárquicos y niveles operativos, pues cuando los mensajes se transmiten sin mecanismos claros aumenta el riesgo de distorsión, fragmentación o pérdida de información.

Por último, los resultados obtenidos para esta pregunta indican que no sólo hay que reconocer la diversidad cultural como un factor enriquecedor, sino que también hay que gestionarlo para que no sea un factor que limite la fluidez comunicativa.

Tabla 12.

Matriz de resumen novena pregunta de la entrevista.

PREGUNTA GUÍA	DESCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTADAS	
¿La forma en que se comunica la información influye en la manera en que los empleados realizan su trabajo diario?	Entrevistada 1	Sí, se ha visto que cuando no se entrega la información de manera correcta el rendimiento no es el adecuado, se debe a que no siempre hay las mejores condiciones de transmitir información del modo correcto.
	Entrevistada 2	Sí, la comunicación es clave. Sí es una cadena, si los jefes aprenden algo lo transmiten a los líderes, estos a los entrenadores y ellos a los operadores para tratar de estar todos en la misma página.

Nota: elaboración propia, 2026

En esta pregunta se tiene una percepción unánime respecto a la influencia directa de la comunicación en el desempeño laboral dentro de Walmart. Las respuestas de las dos entrevistadas coinciden en que la buena comunicación es un factor determinante en la ejecución de tareas y cumplimiento de objetivos, Así mismo, se reconoce que no siempre se dan las condiciones adecuadas para transmitir la información correctamente, lo que puede deberse a la presencia de factores en el contexto que interfieren en el proceso comunicativo; por lo que no sólo importa que el mensaje sea el adecuado sino que también el entorno y los recursos disponibles para su transmisión efectiva.

La descripción de la comunicación como una cadena desde jefes hasta el nivel operativo, muestra que existe el riesgo de distorsión progresiva del mensaje a medida que atraviesa los distintos niveles.

Los resultados muestran que la comunicación no solo influye en el trabajo diario, sino que es un eje estructural que puede fortalecer o debilitar el desempeño del talento humano dentro de una organización, todo dependerá de la claridad del mensaje, la capacidad de los intermediarios para transmitirlo.

Tabla 13.

Matriz de resumen de la décima pregunta de la entrevista

PREGUNTA GUÍA	DESCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTADAS	
¿Qué mejoras considera necesarias para fortalecer la comunicación interna en Walmart Supercenter 8108?	Entrevistada 1	Una mejora importante sería impulsar el uso de la aplicación de MyWalmart, ya que se puede ajustar a las necesidades de cada colaborador, de este modo se puede facilitar la comprensión de las directrices. Sin embargo, se tiene la limitación de la calidad del internet y también la avanzada edad de muchos de los colaboradores quienes no están familiarizados con el uso de aplicaciones para ellos es compleja manejar esta herramienta.
	Entrevistada 2	Revisar de manera frecuente los CBL (computer based learning-aprendizaje basado en computadora) para saber que debemos hacer y que no debemos hacer.

Nota: elaboración propia, 2026

Esta pregunta tiene la finalidad de recabar de opinión de las mismas entrevistadas qué mejoras implementarían para fortalecer el sistema de comunicación interna de Walmart, partiendo de la experiencia adquirida durante los años de trabajo dentro de la empresa.

La propuesta de las entrevistadas se centra en el uso de la aplicación MyWalmart, como herramienta estratégica para la comunicación, ya que es una plataforma bien implementada que si se supera el inconveniente de conectividad mejora la interpretación de instrucciones, permite que la comunicación fluya de mejor manera. También, la sugerencia de revisar con mayor frecuencia los CBL (computer based learning) indica la necesidad de fortalecer los procesos formativos como complemento de la comunicación operativa.

En términos generales, las respuestas de las entrevistadas muestran que es necesario formalizar un solo canal para el fortalecimiento de la comunicación, garantizando que sea efectiva para todos los colaboradores.

Finalmente, los resultados de las entrevistas muestran que en Walmart la comunicación es percibida como un elemento clave para el desempeño laboral, que actualmente enfrenta desafíos estructurales, tecnológicos y culturales. La valoración positiva que existe acerca la aplicación MyWalmart, los procesos formales de retroalimentación, así como el reconocimiento de la diversidad cultural diferencias generacionales, la complejidad de usar diversos canales de comunicación, son hallazgos que sugieren que aunque existen fortalezas en términos generales de herramientas digitales y apoyo interpersonal es necesario un enfoque integral que combine todos estos elementos para garantizar que la información fluya de manera clara, oportuna y accesible

para todos los colaboradores de la organización.

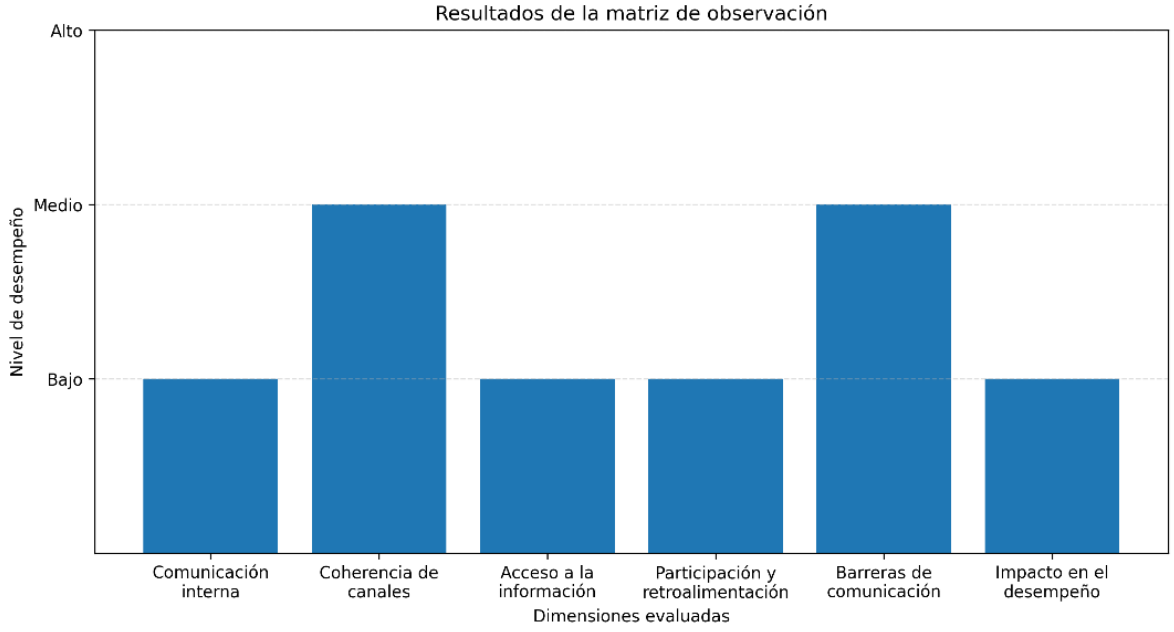
Sin embargo, las limitaciones señaladas durante la entrevista como la baja calidad del internet y la brecha generacional en el manejo de tecnologías constituyen barreras relevantes que deben ser abordadas de manera estratégica para que no afecte a la productividad organizacional, por eso es fundamental complementar las herramientas digitales con métodos tradicionales y procesos de acompañamiento formativo.

Para terminar, el fortalecimiento de la comunicación interna implica promover una cultura de aprendizaje continuo como la revisión frecuente de los CBL (Computer Based Learning). Carlos et al. (2025) indican que la comunicación interna no solo transmite información, sino que también refuerza la capacitación, la transparencia, y la confianza organizacional, elementos esenciales para mejorar el desempeño y la cohesión del equipo. Todo esto en conjunto le permitirá a Walmart consolidar un sistema de comunicación más efectivo, inclusivo y alineado con sus objetivos organizacionales.

3.1.3 Resultados de la matriz de observación

Figura 11.

Matriz de observación



Nota: elaboración propia, 2025

De la matriz de observación como resultados se obtiene que hay debilidades muy notorias en

cada una de las dimensiones analizadas, en lo referente a la comunicación interna los mensajes no siempre son directos, presentan ambigüedades o generan confusión entre los colaboradores. En algunos casos el lenguaje no es el apropiado para facilitar la comprensión, existe el uso de tecnicismos, lo que hace urgente la necesidad de simplificar los mensajes y adaptarlos al público interno de Walmart.

En la dimensión de coherencia de los canales internos, se observa in nivel intermedio de desempeño, lo que es un indicador de que si bien existe cierta coherencia entre la información que se transmite, se presentan ciertas inconsistencias o una selección poco estratégica de los canales de comunicación. Se requiere de una mayor coordinación para segurar que todos los canales que se usan dentro de la organización transmitan información confiable.

Por su parte en la dimensión de acceso a la información, ésta no siempre se encuentra disponible para todo el personal o no llega a tiempo para ser usada como apoyo en la ejecución de las actividades, lo que afecta el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de tareas de manera adecuada.

La dimensión de participación y retroalimentación, manifiesta escasas oportunidades para que los colaboradores expresen inquietudes o sugerencias. La valoración parcial otorgada a la retroalimentación indica la existencia de cierto nivel de orientación por parte de los supervisores pero no de manera sistemática y constante.

En cambio al analizar la dimensión de las barreras de comunicación, se identifica avances moderados, se reconoce la presencia de obstáculos en la resolución de dificultades. Lo que da a notar que la organización reconoce problemas de comunicación ante los cuales hay acciones insuficientes que tampoco son consistentes. Se requiere eliminar barreas comunicacionales.

En la ultima dimensión que es la de impacto en el desempeño, se muestra un impacto negativo en el rendimiento laboral. La información que reciben los colaboradores no siempre permite ejecutar las actividades de manera clara, ni contribuye a mejorar la coordinación entre las diferentes áreas de Walmart. La comunicación interna no apoya de manera efectiva el trabajo organizacional.

La matriz de observación evidencia que la comunicación interna presenta multiples áreas que requieren mejora, especialmente en la claridad de los mensajes, el acceso oportuno a la información, la participación del personal. Se reconoce la existencia de procesos comunicativos

insuficientes. Ante todo lo expuesto se recomienda fortalecer la comunicación interna y optimizar el uso de los canales para contribuir de manera positiva a la organización.

3.2 Discusión

A continuación, se procederá al análisis de las preguntas de investigación previamente formuladas, con el propósito de responderlas de manera fundamentada en los resultados obtenidos en los estudios realizados. Las preguntas de investigación formuladas fueron las siguientes:

Tabla 14

Preguntas de investigación planteadas

Pregunta	Estadío
¿En qué medida los canales de comunicación interna utilizados en Walmart Supercenter 8108 son claros, coherentes y adecuados para garantizar una transmisión efectiva de la información entre los colaboradores?	Resuelta
¿Cuál es la percepción de los colaboradores de Walmart Supercenter 8108 respecto a la efectividad de los procesos de comunicación interna y cómo influyen estos en su participación y desempeño laboral?	Resuelta
¿Qué barreras u obstáculos enfrentan los colaboradores de Walmart Supercenter 8108 en los procesos de comunicación interna y cómo impactan dichas limitaciones en el flujo de información dentro de la organización?	Resuelta
¿Cuáles son los lineamientos esenciales que debe incluir un manual de comunicación interna para fortalecer los procesos comunicacionales dentro de Walmart Supercenter 8108 y promover una cultura organizacional más participativa?	Resuelta

Nota: elaboración propia, 2025

Primera pregunta: ¿En qué medida los canales de comunicación interna utilizados en Walmart Supercenter 8108 son claros, coherentes y adecuados para garantizar una transmisión efectiva de la información entre los colaboradores?

Los resultados obtenidos permiten evidenciar una diferencia significativa entre la percepción

del personal administrativo y la del operativo respecto a la efectividad de los canales utilizados para la comunicación interna. Mientras que el personal de administración considera que existe una comunicación adecuada caracterizada por mensajes claros, canales establecidos. El personal operativo percibe que los canales de comunicación interna de Walmart supercenter 8108, no cumplen de manera satisfactoria con los principios de coherencia, claridad y pertinencia que son requeridos para garantizar una transmisión efectiva de la información entre colaboradores.

Los participantes de la encuesta manifestaron que tener percepciones desafavorables respecto al uso de herramientas como el correo electrónico, las reuniones, la intranet de la empresa, señalando que estos canales presentan limitaciones que dificultan la comprensión de los mensajes y generan insatisfacción en el personal. Estos hallazgos coinciden con lo que plantean Welch y Jackson (2007) quienes sostienen que la comunicación interna debe ser concebida como un proceso estratégico orientado a facilitar el intercambio de información relevante entre los diferentes grupos. Considerando este punto de vista, la efectividad de la comunicación no depende únicamente de la existencia de canales de comunicación interna, sino de su capacidad de responder a las necesidades informativas de todos los colaboradores de una organización para promover una interacción significativa, por eso cuando los canales no cumplen esta función se produce una disminución en la calidad de la comunicación orgaznizacional.

De la misma manera, los resultados guardan relación con lo que expone Men Linjuan en su obra (2014) cuando demuestra que la efectividad de los canales de comunicación interna influyen directamente en la satisfacción de los empleados. La investigación de la autora concluye que los medios de comunicación más ricos en información, con mayores posibilidades de retroalimentación favorecen una comunicación más simétrica y generan niveles superiores de satisfacción dentro de la organización. En este sentido, la percepción negativa de los colaboradores de Walmart puede ser un indicador de la existencia de deficiencias en la interacción comunicativa, limitando las oportunidades de participación y retroalimentación entre todos los colaboradores.

Desde una perspectiva teórica estos resultados evidencian una posible brecha entre los mecanismos formales de comunicación implementados por la empresa y la experiencia real de los colaboradores. Según Welch y Jackson (2007) la comunicación interna constituye un elemento esencial para la efectividad organizacional, ya que facilita la coordinación, el

alineamiento con los objetivos de la empresa y la construcción positiva de relaciones interpersonales. Cuando los mensajes no son percibidos como claros o coherentes, pueden surgir problemas relacionados con la interpretación de intrucciones y la coordinación de actividades.

Desde una perspectiva organizacional en cambio la diferencia de percepciones de quienes forman parte del área administrativa y quienes están en el área operativa puede explicarse por la posición que cada grupo ocupa dentro de la estructura organizacional. Los colaboradores administrativos suelen participar de manera más directa en los procesos de planificación, emisión y control de información, lo que les permite acceder a los mensajes institucionales con mayor facilidad. En contraste, el personal operativo experimenta la comunicación desde el rol de receptor, por o que su valoración se encuentra más relacionada con la oportunidad, la claridad y pertinencia de la información que reciben para el desarrollo de sus funciones.

En consecuencia, los resultados de la investigación no solo responden la pregunta de investigación planteada sino que también sugieren la necesidad de revisar y fortalecer las estrategias de comunicación interna de Walmart Supercentern 8108, priorizando el uso de canales que favorezcan la comunicación bidireccional, clara, oportuna. La implementación de mecanismos de retroalimentación continua, junto a una evaluación periódica de la satisfacción de los colaboradores respecto a los canales utilizados, puede contribuir a mejorar la efectividad comunicacional y fortalecer el compromiso organziacional.

Segunda pregunta: ¿Cuál es la percepción de los colaboradores de Walmart Supercenter 8108 respecto a la efectividad de los procesos de comunicación interna y cómo influyen estos en su participación y desempeño laboral?

Los colaboradores de Walmart Supercenter 8108, mantienen una percepción mayoritariamente negativa respecto a la efectividad de los procesos de comunicación interna, según las respuestas recopiladas los mecanismos implementados para la comunicación no contribuyen de manera adecuada a la transmisión de información, lo que incide como se ha reconocido antes en la participación y desempeño laboral. Estos hallazgos desde un punto de vista teórico, coinciden con los planteamientos de Capriotti (2010) quien sostiene que la comunicación interna es un elemento estratégico para la gestión organizacional, ya que facilita la integración de los colaboradores con los objetivos institucionales. De acuerdo con este autor, cuando la información no es efectiva o hay dificultades en los procesos comunicativos, aparecen barreras

que afectan la identificación con la organización y disminuyen los niveles de compromiso laboral. En este sentido, la percepción negativa de los colaboradores de Walmart, refleja la desconexión de los procesos de comunicación existentes y las necesidades informativas del personal; también que no se está generando las condiciones necesarias para favorecer la participación efectiva de los colaboradores.

Los hallazgos además encuentran respaldo en los planteamientos de Costa (2012) para quien la comunicación interna debe ser considerada como un proceso transversal orientado a generar cohesión institucional y facilitar el intercambio permanente de información entre los distintos niveles jerárquicos. El autor sostiene que una comunicación efectiva promueve la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y fortalece la cooperación entre las diferentes áreas de la organización. En contraste, cuando los empleados perciben que la comunicación es ineficiente o poco efectiva, disminuyen los niveles de involucramiento lo que debilita el compromiso con los resultados, situación que se refleja en los resultados obtenidos.

En conjunto, los resultados y los aportes teóricos revisados en la entrevista, encuesta y matriz de observación permiten afirmar que los procesos de comunicación interna en Walmart Supercenter 8108, presentan una eficiencia parcial lo que es un factor que influye directamente en la participación y desempeño laboral porque el personal administrativo evalúa positivamente la estructura formal de comunicación existente, el personal operativo centra su valoración en la efectividad práctica de los procesos en su trabajo diario. Por ello, resulta necesario que la organización promueva procesos comunicacionales más participativos, transparentes, bidireccionales que permitan mejorar la experiencia de los colaboradores, de esta manera Walmart podrá avanzar hacia un modelo de comunicación interna más participativo, coherente y alineado con las necesidades de todos sus integrantes.

Tercera pregunta: ¿Qué barreras u obstáculos enfrentan los colaboradores de Walmart Supercenter 8108 en los procesos de comunicación interna y cómo impactan dichas limitaciones en el flujo de información dentro de la organización?

A través de la investigación realizada se evidencia que los colaboradores de Walmart Supercenter 8108, identifican diversas barreras que dificultan la efectividad de los procesos de comunicación interna. Entre las principales limitantes destacan la gran variedad de medios de

comunicación utilizados por la empresa, las dificultades para canalizar de manera adecuada las sugerencias, inquietudes, necesidades; también se reconoce al idioma como un factor que obstaculiza la comprensión de los mensajes entre los diferentes actores organizacionales, lo que afecta el flujo de la información, genera posibles distorsiones, retrasos, incertidumbres que repercuten directamente en la coordinación de las actividades laborales.

Para Andrade (2005) la comunicación debe caracterizarse por claridad, accesibilidad, y la capacidad de facilitar el intercambio de información dentro de la organización. El autor, sugiere que la existencia de múltiples canales de comunicación no garantiza necesariamente una comunicación efectiva, ya que el exceso de medios puede provocar dispersión informativa, sobrecarga de mensajes y dificultades para identificar las vías más adecuadas para transmitir o recibir información. En este contexto, los resultados obtenidos sugieren que las herramientas comunicacionales que se manejan en Walmart Supercenter 8108, podrían estar generando complejidad en los procesos de interacción, dificultando que los colaboradores expresen oportunamente sus opiniones o reciban respuestas a sus inquietudes.

Por su parte Costa (2012) destaca que uno de los desafíos más importantes de la comunicación dentro de una organización con diversidad cultural y lingüística consiste en garantizar que los mensajes sean comprendidos de manera uniforme por todos los colaboradores. El autor argumenta que las barreras por el idioma pueden dar paso a interpretaciones erróneas, pérdida de información importante y demora en la coordinación de tareas. En concordancia con este plateamiento, los colaboradores de Walmart identifican al idioma como una limitación significativa para la comunicación efectiva, lo que evidencia la necesidad de implementar estrategias comunicacionales inclusivas que permitan la comprensión de los mensajes. Los resultados confirman que las barreras comunicacionales identificadas afectan el flujo de información y se constituyen como un aspecto prioritario para el fortalecimiento de la gestión interna.

En base a lo señalado, es posible inferir que, si bien Walmart Supercenter 8108 dispone de herramientas y canales formales para la gestión de la comunicación interna la existencia de estos, no garantiza la efectividad de los procesos comunicacionales. La percepción del personal operativo respecto a las dificultades para expresar sus opiniones y recibir respuestas oportunas sugiere que las herramientas utilizadas podrían estar privilegiando la transmisión unidireccional

de información sobre la interacción bidireccional. En este sentido, la comunicación parece cumplir adecuadamente una función informativa orientada a la difusión de lineamientos, procedimientos, y disposiciones corporativas; sin embargo, presenta limitaciones en su dimensión participativa. Esta situación pone en evidencia un resquebrajamiento entre la comunicación diseñada desde los niveles administrativos y la experiencia vivida por los colaboradores operativos, esta complejidad puede estar relacionada con la ausencia de mecanismos ágiles que favorezcan el diálogo continuo entre los distintos niveles jerárquicos de Walmart. Esta discrepancia pone de manifiesto que la eficacia de un sistema de comunicación no debe evaluarse únicamente a partir de la emisión de mensajes, sino también considerando la capacidad del sistema para generar comprensión, participación y retroalimentación efectiva.

Cuarta pregunta: ¿Cuáles son los lineamientos esenciales que debe incluir un manual de comunicación interna para fortalecer los procesos comunicacionales dentro de Walmart Supercenter 8108 y promover una cultura organizacional más participativa?

Dentro de los resultados obtenidos, se establece que un manual de comunicación interna para Walmart Supercenter 8108, debe estar fundamentado en lineamientos que fortalezcan la comunicación descendente, ascendente, horizontal y formal, garantizando la centralización de la información corporativa, a través de la aplicación MyWalmart. Asimismo, se identifican como principios que se deben incluir en el manual la claridad, pertinencia, accesibilidad, y coherencia de los mensajes. Estos hallazgos evidencian la necesidad de estructurar un sistema comunicacional que favorezca la circulación ordenada de la información, promueva una cultura organizacional más participativa, alineada con los objetivos de la empresa.

En este sentido, Andrade (2005) sostiene que la comunicación interna es un proceso estratégico orientado a facilitar la coordinación institucional mediante flujos comunicativos bidireccionales y multidireccionales. A partir de esto, la inclusión de mecanismos de comunicación descendente, ascendente y horizontal dentro de un manual responde a la necesidad de garantizar que la información no solo sea transmitida desde los niveles directivos, sino también retroalimentada por los trabajadores.

Por otra parte, Capriotti (2010) señala que la eficacia de la comunicación depende de la calidad de los mensajes y de su capacidad para generar comprensión entre los públicos internos. En consecuencia, los principios de claridad, pertinencia, y coherencia identificados en la

investigación toman especial relevancia, ya que permiten asegurar que la información transmitida sea comprensible, importante para las funciones que desempeña cada colaborador. De esta manera, la decisión de centralizar la comunicación organizacional mediante una única plataforma fortalece la uniformidad de los mensajes y reduce el riesgo de interpretaciones contradictorias.

Finalmente, Costa (2012) destaca que las organizaciones contemporáneas deben desarrollar sistemas de comunicación inclusivos capaces de responder a la diversidad cultural, lingüística presente en los entornos laborales. Bajo esta premisa, el principio de accesibilidad es un elemento indispensable para garantizar que todos los colaboradores puedan acceder, comprender y utilizar la información institucional en igualdad de condiciones. Es así que, la incorporación de los lineamientos señalados permitirá que el manual de comunicación interna se convierta en una herramienta estratégica para fortalecer la cultura organizacional, favorecer la participación de los colaboradores y optimizar los procesos de comunicación.

CAPITULO IV: PROPUESTA

La comunicación interna constituye un eje estratégico en la gestión de las empresas, al articular los flujos de información, más allá de transmitir instrucciones, normas o resultados la comunicación debe ser concebida como un espacio en el que se consolida la cultura organizacional, el liderazgo, el compromiso y la identidad institucional.

El abordaje de la comunicación dentro de una organización se da con el propósito de diseñar mecanismos coherentes, bidireccionales y participativos que fortalezcan la alineación entre los objetivos institucionales y las expectativas de los colaboradores.

El presente manual es una herramienta orientadora que sistematiza principios, lineamientos, buenas prácticas, para la implementación y evaluación de estrategias de comunicación interna, con el propósito de proporcionar directrices operativas que faciliten la construcción de entornos organizacionales más transparentes, colaborativos y eficientes.

4.1 Objetivo de la propuesta

La presente propuesta, establece los procedimientos, lineamientos canales y estrategias de comunicación organizacional, con el propósito de fortalecer el flujo de información entre los diferentes niveles jerárquicos de Walmart, para mejorar la coordinación de actividades, promover un clima laboral favorable para el fortalecimiento institucional y el cumplimiento de objetivos.

4.2 Tipo de comunicación que se va a utilizar

El tipo de comunicación que se va a utilizar es la comunicación descendente, horizontal, ascendente y formal, porque fluye desde los niveles superiores de la organización hacia los operativos para dar instrucciones, informar, orientar y permite que ellos puedan preguntar en el caso de dudas. Formal porque es la que transmite a través de los canales oficiales la información, siguiendo su estructura jerárquica y normativa interna. Estos tipos de comunicación dentro de Walmart permitirán mantener el orden, la coordinación y el control de las operaciones diarias.

4.3 Políticas internas

1. Uso de canales oficiales de comunicación

Toda comunicación que tenga relación con: operaciones, cambios, toda información corporativa debe difundirse únicamente a través de la aplicación MyWalmart.

Los colaboradores deben evitar compartir información laboral por medio de canales no autorizados.

Los líderes de cada área son responsables de transmitir información relevante de manera oportuna al equipo.

2. Confidencialidad de la información

Los colaboradores deben mantener la confidencialidad de información y decisiones corporativas.

Está prohibido compartir información de clientes y decisiones corporativas.

El incumplimiento de esta política puede generar sanciones según el reglamento interno.

3. Comunicación respetuosa e inclusiva

Toda comunicación entre colaboradores debe realizarse con respeto y profesionalismo.

No se permite el uso del lenguaje ofensivo, discriminatorio o que genere conflicto.

Se promueve la escucha activa, la retroalimentación constructiva y la participación de todos los colaboradores.

4.4 Alcance del manual

El presente manual establece los lineamientos, canales y responsabilidades para la correcta difusión de información dentro de Walmart, para garantizar una comunicación clara, oportuna, coherente y alineada con los valores corporativos entre todas las áreas y niveles jerárquicos de la organización. Aplica y es de uso para todos los colaboradores, regula la interacción entre las diferentes áreas para asegurar que la información llegue de forma clara a todos los miembros de Walmart.

4.5 Público objetivo

El presente manual de comunicación interna está dirigido a todos los colaboradores de Walmart, de todos los niveles jerárquicos, área de desempeño, incluye directivos, jefes, supervisores, personal administrativo y operativo. Todos los actores que intervienen en los procesos internos de Walmart quienes desempeñan un papel fundamental en la construcción de una cultura organizacional basada en la transparencia, la colaboración, y el intercambio efectivo de información.

4.6 Lineamientos de comunicación interna

Los lineamientos de comunicación interna constituyen las normas que guían la interacción interna de la organización, reconocen la importancia de tener gran conocimiento sobre la misma, esto debido a que "desde que el hombre es hombre, una de sus más sofisticadas necesidades es querer tener a toda costa una explicación global del contexto que le rodea" (Berceruelo, 2016, p. 353). Tratándose de una empresa con gran presencia en el territorio americano, Walmart ha diseñado los siguientes lineamientos para que todos sus colaboradores puedan encontrar de manera oportuna la respuesta o explicación que necesiten. En Walmart estos lineamientos incluyen:

4.6.1 Principios generales de la comunicación dentro de Walmart.

Estos principios garantizan la efectividad de la comunicación y coherencia organizacional:

Claridad en los mensajes; deben ser comprensibles, directos y libres de equívocos.

Pertinencia; la información que se comunique debe responder a las necesidades del cliente interno y del contexto operativo.

Accesibilidad; la comunicación interna en Walmart debe ser inclusiva considerando la diversidad cultural y lingüística.

Coherencia; debe mantenerse una alineación constante entre lo que la organización dice (mensajes), lo que hace (acciones), y lo que transmite a través de todos sus canales.

Confidencialidad; asegura la protección de información sensible, estrategias comerciales, fundamentales para mantener la buena reputación y la ventaja competitiva de Walmart.

Bidireccionalidad; la información fluye en dos direcciones desde el área administrativa/directiva hacia la parte operativa (descendente) y de los empleados hacia la dirección (ascendente), permitiendo un diálogo constructivo.

4.6.2 Canales oficiales de comunicación.

Canales formales; las vías estructuradas para transmitir información oficial incluyen:

Intranet; plataformas, aplicaciones digitales para una comunicación ágil y registro de información.

Reuniones operativas; espacios periódicos para coordinación entre las áreas de cajas, perchas,

bodega, seguridad.

Tableros informativos; ubicados en áreas de descanso o acceso frecuente del personal.

Canales informales; son inevitables por lo que se debe gestionarlos para evitar la distorsión de la información.

4.6.3 Herramientas para la comunicación interna.

Para el intercambio de información dentro de Walmart, las principales herramientas son:

Aplicación para dispositivos móviles: MyWalmart es una herramienta versátil y segura para los miembros de la organización que permite intercambiar información de uso interno.

Correo electrónico: permite el intercambio fácil y rápido de información con diversos formatos texto, imágenes, videos, entre otros.

Carteles y boletines informativos: recursos físicos o digitales efectivos para informar de manera clara acerca de novedades y acontecimientos relevantes para la organización.

Reuniones de equipo presenciales o virtuales: para planificar, debatir, informar, generar ideas y resolver problemas.

Comunicación oral directa; interacciones cara a cara entre colaboradores para resolver situaciones inmediatas.

4.6.4 Protocolos de comunicación operativa.

Estandarización de mensajes; uso de formatos predefinidos para reportes de inventario, incidencias.

Uso de códigos y nomenclaturas claras; en todas las áreas.

Confirmación de recepción de la información; todo mensaje debe ser validado por el receptor.

Registro documental; físico o digital para mantener la trazabilidad de la información relevante.

4.6.5 Desarrollo de competencias comunicativas.

Son cruciales para elevar la productividad, fomentar un buen clima laboral y alinear al equipo con los objetivos estratégicos. Una comunicación efectiva, asertiva, y clara mejora la comunicación interna, reduce malos entendidos, aumenta la motivación, y mejora la atención al cliente por lo que debe ser una habilidad altamente valorada y demandada, por eso la organización propone participar de manera periódica en los programas de formación en:

Habilidades de comunicación interpersonal.

Resolución de conflictos.

Escucha activa.

Comunicación asertiva en entornos laborales.

4.6.6 Mejora continua: mecanismos de retroalimentación

Este lineamiento permite adaptar los mensajes al entorno, época del año, con el fin de aumentar la eficiencia operativa, garantiza una comunicación interna, rápida, clara y de alta calidad. Mediante el uso de:

Encuestas de clima organizacional.

Indicadores de eficiencia operativa.

Análisis de fallas atribuibles a fallas en la comunicación.

Espacios de retroalimentación.

Reuniones de feedback.

Buzón de sugerencias.

Formación continua en habilidades de comunicación.

4.7 Estilo y tono comunicacional en Walmart

El estilo y tono comunicacional, configuran la manera en la que los mensajes son construidos, transmitidos, e interpretados dentro de la organización. En Walmart el estilo comunicativo debe favorecer la claridad operativa, la eficiencia en la coordinación, y la armonía interpersonal.

El estilo comunicacional se rige por los siguientes criterios:

Claridad y concisión; los mensajes deben estructurarse de manera directa, evitando redundancias, o formulaciones innecesariamente complejas.

Precisión en los términos que se usan; se empleará un lenguaje estandarizado con el fin de reducir errores interpretativos. Los mensajes deben incluir instrucciones claras, responsabilidades definidas, y cuando corresponda señalar plazos específicos.

Formalidad funcional; en los mensajes deberá existir un nivel adecuado de formalidad, evitando la excesiva rigidez. La comunicación debe ser profesional y accesible.

Coherencia; todos los mensajes deben alinearse con los lineamientos institucionales, con uniformidad en la forma y el contenido a través de los distintos canales y niveles jerárquicos.

El tono comunicacional; se refiere a la actitud que va implícita en los mensajes, para lo que se establecen las siguientes directrices:

Tono respetuoso y profesional; toda comunicación se debe expresar con consideración y respeto hacia los interlocutores sin considerar su rol o nivel jerárquico dentro de Walmart.

Tono colaborativo; el enfoque de los mensajes debe promover el trabajo en equipo evitando imposiciones innecesarias y privilegiando la cooperación.

Tono asertivo; los mensajes deben ser firmes y claros evitando incertidumbres que puedan generar errores en la ejecución de tareas.

Tono constructivo; cuando se presenten situaciones que requieran ser corregidas se manejará una comunicación que evite el uso de expresiones que puedan ser percibidas o calificadas como punitivas, de menos precio o descalificadoras.

Tono sereno en situaciones críticas; en el caso de que se presenten situaciones emergentes o inesperadas, el tono comunicacional debe transmitir calma, control y seguridad para la adecuada gestión de la situación.

En todo momento el tono y estilo comunicacional, deben ajustarse al medio que se utilice, de esta manera:

Para memorando y circulares; requiere de un mayor grado de formalidad, estructura clara y lenguaje normativo.

Para instrucciones; se requiere claridad inmediata, tono directo y orientado a la acción.

En mensajería y plataformas; se debe mantener equilibrio entre la agilidad y formalidad evitando abreviaturas e imprecisiones.

En señalética interna; se debe usar mensajes breves, visualmente claros, y de rápida comprensión.

4.8 Prácticas positivas en la comunicación interna de Walmart.

Utilizar oraciones cortas y estructuradas.

Verificar la comprensión del mensaje.

Mantener consistencia en términos clave.

Aplicar normas de corrección gramatical y ortográfica.

4.9 Prácticas que se deben evitar en la comunicación interna de Walmart.

Uso de expresiones coloquiales.

Empleo de un tono autoritario o despectivo.

Sobrecarga de información en un solo mensaje.

Difusión de información no oficial o no verificada.

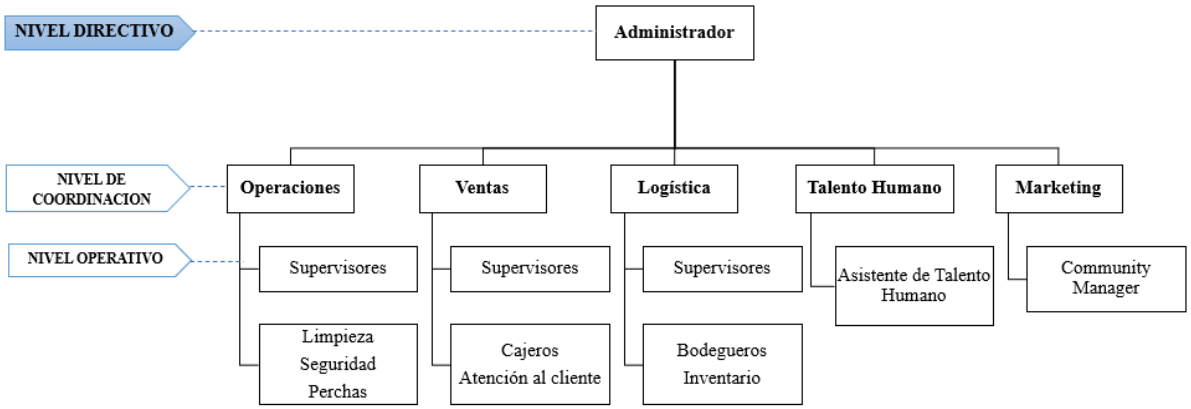
Uso de canales inadecuados para comunicaciones relacionadas con la organización.

El uso de un buen estilo y tono comunicacional, optimiza los procesos internos, fortalece la cultura organizacional, favorece el clima laboral, contribuye a la calidad de servicios que se ofrece al cliente.

4.10 Estructura organizacional de Walmart

Figura 112

Estructura organizacional Walmart



Nota: elaboración propia, 2026

4.11 Estructura organizacional de la comunicación interna

En Walmart la comunicación interna es un sistema estratégico que permite coordinar actividades, transmitir información, alinear a todos los colaboradores con los objetivos

organizacionales. La operatividad de esta empresa es bastante alta, muy dinámica con constante relacionamiento con el cliente interno, externo por eso la comunicación debe ser fluida, clara, y jerárquicamente organizada.

En la estructura organizacional de Walmart, se identifican 3 niveles cada uno con un con sus funciones comunicacionales, herramientas que puede utilizar, mismas que se detallan a continuación:

Tabla 15.

Funciones comunicacionales del nivel directivo

Nivel:	**Directivo** **Comunicación Estratégica**
Enfoque:	Decisión
Características:	Actuar como emisor estratégico de la comunicación organizacional. Toma de decisiones estratégicas en base a la ubicación de cada Walmart.
Funciones comunicacionales:	Definir qué, cómo y cuando se comunica dentro de Walmart. Diseñar campañas, promociones y cambios. Garantizar que la información sea clara y consistente. Comunicar decisiones estratégicas como promociones, cambios operativos, etc.
Flujos de comunicación:	**Descendente**: hacia el nivel de coordinación da a conocer instrucciones y lineamientos. **Ascendente:** recibe reporte e indicadores de desempeño. **Horizontal:** hacia sus pares de otras sucursales para la toma de decisiones
Herramientas:	Reuniones Informes Canales digitales (Correos electrónicos)

Nota: elaboración propia, 2026

Tabla 16.

Funciones comunicacionales nivel directivo

Nivel:	**Coordinación** **Comunicación Táctica**
Enfoque:	Gestión
Características:	Actuar como un "puente" entre el nivel directivo y el operativo
Funciones comunicacionales:	Interpretar y adaptar los mensajes del nivel directivo y convertirlo en instrucciones operativas. Asignar tareas. Coordinar con los equipos de trabajo (supervisores). Verificar que la comunicación se entienda y aplique correctamente. Supervisar el cumplimiento de tareas. Retroalimentar al nivel directivo sobre resultados e inconvenientes.
Flujos de comunicación:	**Descendente:** instrucciones claras al personal operativo. **Ascendente**: reportes al nivel directivo. **Horizontal:** coordinación entre las áreas.
Herramientas:	Reuniones Aplicación MyWalmart Grupos de mensajería instantánea Reportes diarios

Nota: elaboración propia, 2026

Tabla 17.

Funciones comunicacionales nivel operativo.

Nivel:	**Operativo** **Comunicación Ejecutiva**
Enfoque:	Acción
Características:	Actúa como receptor activo y ejecutor de la comunicación.
Funciones comunicacionales:	Llevar a cabo las instrucciones recibidas. Reportar incidencias o inconvenientes. Colaborar con el equipo. Traducir la información recibida en acciones eficientes y correctas. Mantener comunicación directa con los clientes.
Flujos de comunicación:	**Descendente:** recibir instrucciones de supervisores **Ascendente**: informar todas las novedades como fallas, faltantes, etc. **Horizontal:** coordinación entre compañeros.
Herramientas:	Comunicación verbal directa Carteleras informativas Aplicaciones móviles

Nota: elaboración propia, 2026

Para que la comunicación interna de Walmart sea efectiva, debe existir:

Coherencia: los mensajes deben ser consistentes desde la dirección hasta el nivel operativo, cada uno cumpliendo con sus funciones.

Retroalimentación constante y por diferentes canales comunicacionales, para corregir errores y mejorar procesos.

Rapidez y claridad, para que la comunicación fluya de manera adecuada y las decisiones puedan ejecutarse rápidamente.

Cultura organizacional, en el cumplimiento de flujos de información para fomenta la confianza, el trabajo en equipo y el compromiso.

La estructura organizacional de la comunicación está diseñada para organizar la información de manera eficiente, garantizar que las decisiones estratégicas se ejecuten correctamente en cada uno de los niveles. El éxito de esta estructura se sustenta en la claridad de los mensajes, la adecuada utilización de los canales y la retroalimentación continua entre los distintos niveles jerárquicos.

Procesos de comunicación interna.

Dentro de Walmart los procesos de comunicación interna, no son unidireccionales; más bien se organiza en tres tipos para mantener una interacción positiva entre el equipo de trabajo.

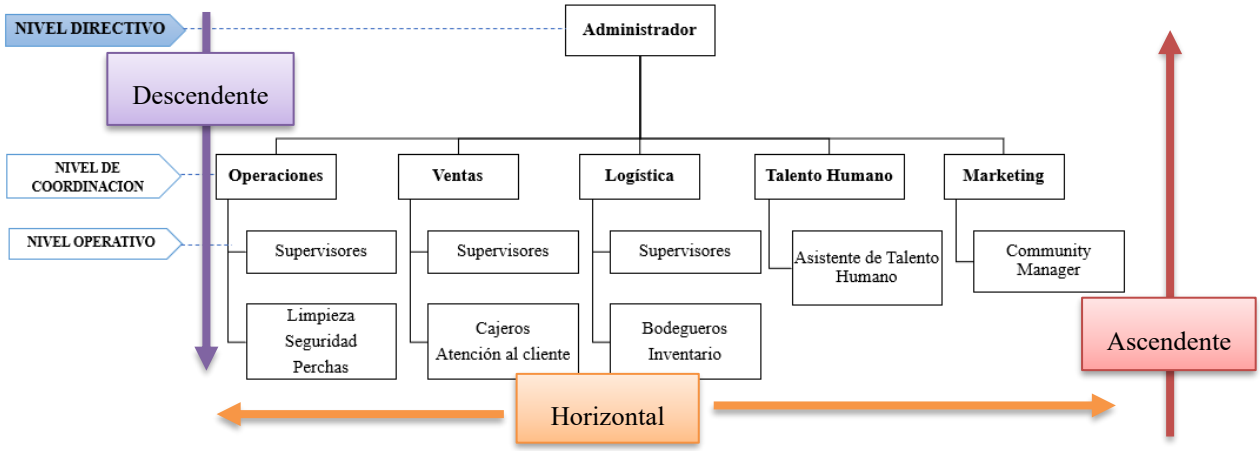
Comunicación descendente; surge desde el área directiva de Walmart y desciende a los distintos niveles del organigrama, con la finalidad de informar instrucciones, objetivos o políticas de la empresa. Es la comunicación formal básica.

Comunicación ascendente; los mensajes surgen de los niveles operativos de abajo hacia arriba, permite a los colaboradores exponer ideas, sugerencias, así como dar retroalimentación a la comunicación descendente.

Comunicación horizontal; se da entre las personas y áreas de Walmart que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, se promueve la colaboración, compañerismo y el trabajo en equipo. En esta categoría gran parte de la comunicación suele ser informal.

Figura 13

Proceso de comunicación interna



Nota: elaboración propia, 2026

4.12 Identificación de los procesos de comunicación interna.

Tabla 18.

Proceso de planificación y comunicación de directrices.

Nombre del Proceso	**Área Responsable**	**Descripción del proceso**	**Descripción de actividades**
Planificación y comunicación de directrices	Administración de Walmart	La administración define las estrategias, objetivos, y políticas corporativas de Walmart al nivel de coordinación de cada una de las áreas, asegurándose de que todos los colaboradores comprendan el propósito y cómo contribuir al éxito de la organización.	La administración define metas, lineamientos y prepara los comunicados. Se utilizan reuniones, canales digitales para compartir la visión de la empresa. Reuniones de trabajo con los colaboradores del nivel de coordinación para que reciban información detallada sobre estrategias y objetivos, asegurándose de que puedan replicarla al equipo operativo. Se realiza seguimiento para verificar que los colaboradores comprendan y apliquen la información recibida.

Nota: elaboración propia, 2026

Tabla 19.

Proceso de comunicación de procesos operativos

Nombre del Proceso	**Área Responsable**	**Descripción del proceso**	**Descripción de actividades**
Comunicación de Procesos Operativos	Coordinadores de las áreas de operaciones, ventas, logística, talento humano y marketing.	La coordinación de cada una de las áreas asegura que los procedimientos que deben ejecutarse en el área operativa sean comunicados de manera adecuada a los colaboradores dentro de Walmart, facilitando la ejecución eficiente de las tareas diarias.	Los coordinadores de cada una de las áreas desarrollan procedimientos claros y detallados que deben seguir los colaboradores del nivel operativo. Los procedimientos se entregan en formato digital o impreso a los responsables de las áreas operativas. Se realizan reuniones periódicas, se envía correos electrónicos, para reforzar el entendimiento y la correcta aplicación de los procedimientos por parte del área operativa. Se lleva a cabo un seguimiento o retroalimentación directa de los empleados para identificar áreas de mejora.

Nota: elaboración propia, 2026

Tabla 20.

Proceso de retroalimentación y resolución de problemas.

Nombre del Proceso	Área Responsable	Descripción del proceso	Descripción de actividades
Retroalimentación y resolución de problemas	Coordinadores de las áreas de operaciones, ventas, logística, talento humano y marketing.	Establece un canal claro y accesible para que los colaboradores del área operativa puedan comunicar problemas, sugerencias o inquietudes a los coordinadores.	Definición de los canales oficiales como: Reuniones Aplicación MyWalmart Grupos de mensajería instantánea Reportes diarios. Revisar los mensajes recibidos y priorizarlos según su impacto en las operaciones. Ante la presencia de un problema se genera acciones correctivas para resolverlo y comunicar las soluciones a los involucrados. Se realiza seguimiento para verificar si la solución implementada ha sido efectiva.

Nota: elaboración propia, 2026

Tabla 21.

Proceso de comunicación de resultados.

Nombre del Proceso	Área Responsable	Descripción del proceso	Descripción de actividades
Proceso de comunicación de resultados	Administración y Coordinadores de Área	Este proceso busca informar a todos los niveles sobre los resultados alcanzados en relación con los objetivos establecidos, el desempeño general de Walmart. Fomenta la motivación y el compromiso de los colaboradores.	La administración y los coordinadores recogen información de ventas, eficiencia, satisfacción del cliente y otros indicadores de desempeño. Se elabora un reporte en el que se identifique los logros, las áreas de mejora, que es compartido con el nivel de coordinación y luego con el nivel operativo. Se realizan reuniones de retroalimentación con los coordinadores, colaboradores del nivel operativo, para presentar los resultados. Se reconocen los logros del personal, y se generan ajustes para alcanzar los objetivos no cumplidos.

Nota: elaboración propia, 2026

Tabla 22.

Proceso de cambios en el personal.

Nombre del Proceso	Área Responsable	Descripción del proceso	Descripción de actividades
Cambios en el personal	Administración y Coordinadores de Área	La información de cambios en el personal como: nuevos reclutamientos, promociones, movimientos internos, bajas; es esencial para mantener la cohesión y la eficiencia operativa.	La coordinación de talento humano informa a los coordinadores sobre los movimientos internos de personal y actualizaciones. Los coordinadores comunican los cambios a los colaboradores del nivel operativo mediante reuniones breves o circulares informativas que serán difundidas por medio de los canales autorizados. En caso de nuevos ingresos o promociones, se organiza una inducción específica para garantizar una transición exitosa en el nuevo cargo. Los supervisores realizan un seguimiento para asegurarse de que los nuevos empleados o cambios se integran sin problemas.

Nota: elaboración propia, 2026

Tabla 23.

Proceso de comunicación de emergencias y seguridad

Nombre del Proceso	Área Responsable	Descripción del proceso	Descripción de actividades
Comunicación de Emergencias y Seguridad.	Coordinadores de cada Área y Supervisores del nivel operativo	Este proceso establece como se deben comunicar las emergencias o situaciones de seguridad en Walmart, para garantizar una acción de respuesta rápida y eficiente ante cualquier incidente.	Seguridad desarrolla protocolos claros y específicos sobre qué hacer ante situaciones inesperadas. Los coordinadores, aseguran que todo el personal reciba entrenamiento regular sobre los protocolos de emergencia. En caso de una emergencia se comunica de manera inmediata al servicio de emergencia a través de los canales establecidos para este fin: llamada, sistemas de alerta. Después de un incidente, se realiza una reunión entre os coordinadores de área y supervisores para evaluar la respuesta y hacer mejoras en el caso de ser necesario.

Nota: elaboración propia, 2026

Tabla 24.

Proceso de comunicación de promociones y ofertas.

Nombre del Proceso	Área Responsable	Descripción del proceso	Descripción de actividades
Comunicación de promociones y ofertas.	Coordinadores del área y Supervisores de Marketing	Asegura que todas las promociones, descuentos u ofertas especiales sean correctamente comunicadas tanto a los colaboradores del área operativa como a los clientes.	El equipo de marketing crea las ofertas y promociones especiales que se desean comunicar. Los coordinadores como los supervisores de ventas, realizan sesiones informativas con los empleados del área operativa para explicar cómo se deben presentar las promocionales a los clientes. Se actualizan carteles, folletos, y plataformas digitales con información de las promociones. Se evalúa la efectividad de las promociones mediante la medición de ventas y se comunican los resultados al personal involucrado.

Nota: elaboración propia, 2026

Tabla 25.

Proceso de supervisión y seguimiento de operaciones.

Nombre del Proceso	Área Responsable	Descripción del proceso	Descripción de actividades
Supervisión y seguimiento de operaciones	Coordinadores y Supervisores de cada área	Se monitorea la ejecución de actividades de cada área y se comunica el estado de las operaciones.	Verificar el cumplimiento de las tareas asignadas. Supervisar atención al cliente, y procesos internos. Detectar problemas o desviaciones. Informar incidencias al nivel de administración. Proponer acciones correctivas.

Nota: elaboración propia, 2026

Tabla 26.

Proceso de mejora continua

Nombre del Proceso	Área Responsable	Descripción del proceso	Descripción de actividades
Mejora continua	Administración y coordinadores de área	Se recopila información de resultados y desempeño para mejorar los procesos y la comunicación interna.	Recoger reportes de cada área de Walmart. Analizar resultados operativos. Identificar oportunidades de mejora. Comunicar ajustes y nuevas directrices. Dar retroalimentación al

			personal las veces que se necesario.

Nota: elaboración propia, 2026

Tabla 27.

Proceso de comunicación de tareas a los colaboradores

Nombre del Proceso	Área Responsable	Descripción del proceso	Descripción de actividades
Comunicación de tareas a los colaboradores	Supervisores	Se transmiten instrucciones claras y específicas a los demás colaboradores para ejecutar las actividades diarias.	Asignar las tareas diarias: caja, reposición, limpieza. Explicar procedimientos de trabajo. Informar cambios y/o novedades. Confirmar que el personal comprenda con claridad las tareas a cumplir.

Nota: elaboración propia, 2026

Tabla 28.

Proceso de ejecución y reporte de actividades

Nombre del Proceso	Área Responsable	Descripción del proceso	Descripción de actividades
Ejecución y reporte de actividades.	Colaboradores del nivel operativo	El personal del área operativa ejecuta las tareas	Realizar las actividades asignadas, en base al área a la que pertenece cada colaborador.

		asignadas y reporta avances o problemas a los niveles superiores.	Registrar ventas o movimientos o movimiento de inventario. Reportar las incidencias: faltantes, daños, quejas. Solicitar apoyo cuando sea necesario.

Nota: elaboración propia, 2026

Tabla 29.

Proceso de atención y comunicación al cliente.

Nombre del Proceso	Área Responsable	Descripción del proceso	Descripción de actividades
Atención y comunicación con el cliente.	Nivel operativo del área de marketing.	Se comparte información relevante para brindar una atención adecuada a los clientes.	Consultar información de productos o precios. Coordinar con otras áreas de Walmart. Informar promociones y políticas a los clientes. Comunicar las necesidades del cliente al equipo.

Nota: elaboración propia, 2026

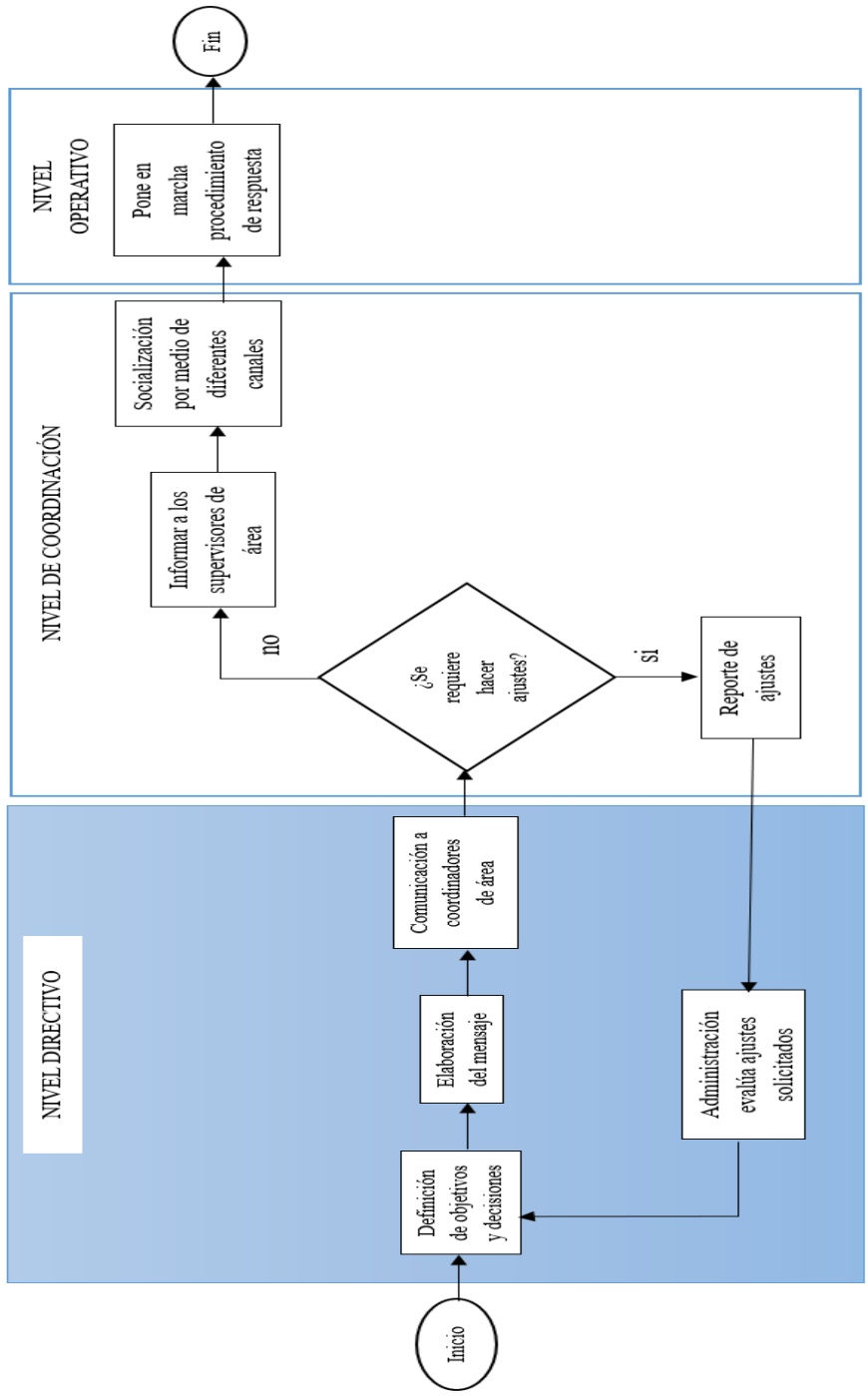
Todos estos procesos, forman un ciclo continuo de comunicación, porque son procesos dinámicos, sistemáticos, ininterrumpidos mediante los cuales la información se diseña,

transmite, recibe, se interpreta y se retroalimenta de manera constante entre os participantes. Este ciclo implica no solo la emisión de mensajes, sino también la comprensión activa por parte del receptor, y la posterior generación de respuestas que enriquecen y ajustan los procesos comunicativos. De este modo la comunicación interna de Walmart no es concebido como un acto lineal para entenderse como un flujo circular en el que intervienen todos los niveles que integran el organigrama de la organización.

4.13 Flujograma de los procesos de comunicación

Figura 14

Flujograma de los procesos de comunicación



Nota: elaboración propia, 2026

4.14 Actualización y control del manual

La actualización y el control del presente manual aseguran que no sea este un documento estático, sino una herramienta dinámica que contribuya a la eficiencia operativa, la alineación organizacional y el fortalecimiento de la cultura corporativa dentro de Walmart.

4.14.1 Actualización

Se recomienda realizar una actualización del manual, una vez por año, con el de incorporar cambios. Sin embargo, si se produce la necesidad de modificaciones relevantes en menos tiempo la actualización deberá efectuarse de manera inmediata.

4.14.2 Control y seguimiento

Deben llevarse a cabo de manera más frecuente lo ideal es de manera: trimestral o semestral, para evaluar si los lineamientos establecidos están siendo aplicados de manera correcta, identificar fallas en los canales o en los procesos de comunicación, y recoger retroalimentación de los colaboradores. De manera periódica se aplicarán encuestas internas, reuniones de equipo.

4.15 Producto

En el siguiente enlace, se encuentra disponible la versión digital el manual elaborado, el cual puede ser consultado, presenta de manera completa la información, directrices y procedimientos establecidos para la comunicación interna de Walmart Supercenter 8108.

https://flippingbook.com/account/online/98006212/edit/2

Figura 15

Producto



Nota: elaboración propia, 2026

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El diagnóstico realizado mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y la matriz de observación permitió identificar debilidades en la comunicación interna de Walmart Supercenter 8108. Se evidenció que los mensajes institucionales no siempre son claros ni utilizan un lenguaje adecuado para todos los colaboradores, generando confusión y dificultades en la comprensión de la información transmitida.

Los resultados obtenidos permitieron determinar que existe un nivel intermedio de coherencia entre los canales de comunicación interna utilizados por la organización. Aunque la información generalmente mantiene cierta consistencia, se identificaron inconsistencias y una selección poco estratégica de los medios de comunicación, lo que limita la efectividad de los procesos comunicacionales y la retroalimentación entre los diferentes niveles de la empresa.

Se concluyó que el acceso a la información no siempre se produce de manera oportuna ni llega a todos los colaboradores cuando es requerida para el desempeño de sus funciones. Esta situación genera incertidumbre respecto a responsabilidades, procedimientos y actividades laborales, afectando la toma de decisiones, la coordinación operativa y el desempeño individual y colectivo.

Con base en las necesidades detectadas durante la investigación, se diseñó un Manual de Comunicación Interna que establece lineamientos, principios, canales y protocolos orientados a fortalecer el flujo de información, mejorar la claridad de los mensajes, optimizar la utilización de los canales institucionales y promover una cultura organizacional fundamentada en la transparencia, la participación y la colaboración dentro de Walmart Supercenter 8108.

5.2 Recomendaciones

Se sugiere implementar de manera formal el manual de comunicación interna propuesto, asegurando su socialización, entre todos los niveles jerárquicos de la organización y garantizando que los lineamientos, procedimientos que él contiene sean incorporados en las prácticas diarias de la gestión y comunicación en Walmart Supercenter 8108.

Establecer espacios permanentes de diálogo y retroalimentación entre todos los colaboradores del supermercado, con el propósito de promover una comunicación bidireccional que favorezca la participación, la escucha activa, y la identificación temprana de necesidades o dificultades organizacionales.

Fortalecer el uso de canales oficiales de comunicación mediante la definición de responsables, tiempos de respuesta, y protocolos de difusión de información a fin de garantizar que los mensajes lleguen de manera oportuna, uniforme, comprensible para todos los colaboradores.

Desarrollar procesos de seguimiento de la comunicación interna a través de mecanismos de monitoreo para verificar la efectividad de las acciones implementadas y promover la mejora continua de los procesos comunicacionales.

REFERENCIAS

Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna proceso, disciplina y técnica. *Dialnet*. https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=261328

Argenti, P. (2014). *Comunicación corporativa.* McGrawHill.

Berceruelo, B. (2016). *Comunicación Empresarial.* Estudio de Comunicación. https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/Libro-Comunicaci%C3%B3n-Empresarial.pdf

Canabal, C., & Margalef, L. (2017). La retroalimentación: la clave para una evaluación orientada al aprendizaje. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, 21*(2), 149-170. https://www.redalyc.org/pdf/567/56752038009.pdf

Capriotti, P. (2010). Branding corporativo: Gestión estratégica de la identidad corporativa. *Dianet*(27), 15-22. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5466032

Carlos, C. E., Jimenez, N., Carlos, J., & Granados, R. (2025). Gestión de la comunicación interna en el sector público: una revisión de literatura (2020–2024). *Revista Espacios, 46*(05). https://doi.org/doi.org/10.48082/espacios-a25v46n05p29

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones.* McGraw-Hill.

Costa, J. (2012). *El DirCom hoy: dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía.* https://jabega.uma.es/permalink/34CBUA_UMA/17k1sjt/alma991003865929704986

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* Mc Graw Hill. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/122835004/Hernandez_Metodologia_de_la_investigacion_Ruta-libre.pdf?1747507548=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMETODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_LAS_RUTA.pdf&Expires=1766121713&Signature=JS6lVUe1L77i2f

Hernández Sampieri, R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación.* Mc Graw Hill. https://doi.org/978-1-4562-2396-0

Katz, D., & Kahn, R. (2015). *La psicología social de las organizaciones.* https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781315702001

Katz, D., & Kahn, R. (2015). *Psicología social de las organizaciones.* McGraw-Hill.

Maldonado-López, B. S., García-González, V. M., & González-Santos, M. (2024). Estrategias de comunicación escenarios de educación superior. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR. ISSN 2737-6354., 7*(13). https://doi.org/https://doi.org/10.46296.v7i13edespab.0249

Martins, M. S., Catino, M., & Gomez, N. (2024). Formación de formadores el caso de los profesorados en Comunicación Social. *Dialnet, 11*(20). https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9694833

Men Linjuan, R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly, 28*(2). https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0893318914524536

Monje, A. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. *Neiva: Universidad Surcolombiana*. https://biblioteca.usco.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=23967

Morán, L., Camacho, G., & Parreño, J. (2021). Herramientas digitales y su impacto en el desarrollo del pensamiento divergente. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, 9*(1), 00032. https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2860

Palalella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación.* FEDUPEL.

Palavecino, J. (26 de julio de 2023). *¿Cuál es la importancia de la comunicación en el liderazgo?* https://es.snhu.edu/blog/cual-es-la-importancia-de-la-comunicacion-en-el-liderazgo

Riquelme Hernández, G., Aedo Carreño, V., & Pérez Acuña, C. (2019). *Medigraphic.* Medigraphic: https://www.medigraphic.com/pdfs/educacion/cem-2019/cem191l.pdf

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional.* Pearson Educación.

Team Asana. (17 de Febrero de 2025). *Asana*. Asana: https://asana.com/es/resources/teamwork-in-the-workplace

Universidad Internacional de Valencia. (12 de noviembre de 2024). *Comunicación interna en una empresa*. https://www.universidadviu.com/es/actualidad/nuestros-expertos/comunicacion-interna-en-una-empresa

Veintimilla, X., & Valencia, C. (2024). Patrones de comunicación y experiencia de pareja en jóvenes universitarios. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS,* *6*(4). https://doi.org/https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v6i4.1150

Villón, G., & Yelegni, Y. (2025). *Universidad Estatal Península de Santa Elena.* Universidad Estatal Península de Santa Elena: https://repositorio.upse.edu.ec/server/api/core/bitstreams/e2aa1c63-d6d2-4835-931a-54aacdb1c57b/content

Welch, M., & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communications: An international journal*, 177-198. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/13563280710744847

ANEXOS

Realización de encuestas de manera personal.



Realización de las entrevistas





Preguntas de la Encuesta

1. ¿Considera que la comunicación interna en Walmart es clara y comprensible?

Si No

2. ¿Recibe información relevante y oportuna sobre las actividades y cambios en la organización?

Si No

3. ¿Las vías de comunicación internas (correo electrónico, reuniones, intranet) son eficientes para transmitir información?

Si No

4. ¿Se siente cómodo/a para expresar sus ideas y opiniones a través de los canales internos?

Si No

5. ¿Recibe retroalimentación adecuada por parte de sus supervisores respecto a su desempeño y tareas?

Si No

6. ¿Considera que la comunicación interna contribuye a mejorar su rendimiento laboral?

Si No

7. ¿Ha experimentado alguna dificultad para acceder a la información necesaria para cumplir con sus funciones?

Si No

8. ¿Cree que la comunicación interna en Walmart fomenta un ambiente de trabajo colaborativo?

Si No

9. ¿Está satisfecho/a con la frecuencia y calidad de la comunicación interna en Walmart?

Si No

10. ¿Recomendaría mejorar algún aspecto de los procesos de comunicación interna en Walmart?

Si No

Preguntas de la Entrevista

- ¿Cómo describiría la comunicación interna dentro de su área de trabajo en Walmart?
- ¿Los mensajes que recibe por los canales internos suelen ser claros y fáciles de comprender?
- ¿Qué canal de comunicación considera más efectivo para informarse sobre cambios o actividades internas? ¿Por qué?
- ¿Ha tenido dificultades para acceder a la información necesaria para realizar sus funciones?
- ¿Recibe la información laboral en el momento que la necesita o suele llegar tarde?
- ¿Se siente con la confianza suficiente para expresar sugerencias, inquietudes o comentarios a sus superiores?
- ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación sobre su desempeño o tareas asignadas?
- ¿Ha identificado obstáculos que dificulten la comunicación interna en su área? ¿Cuáles serían?
- ¿La forma en que se comunica la información influye en la manera en que realiza su trabajo diario?
- ¿Qué mejoras considera necesarias para fortalecer la comunicación interna en Walmart Supercenter 8108?

Matriz de observación.

Dimensión	Indicador	Criterio de observación	Escala de valoración
Claridad de los mensajes	Comprensión del contenido	Los mensajes son directos, sin ambigüedades y fáciles de interpretar.	Sí / Parcial / No
	Adecuación del lenguaje	El lenguaje utilizado es apropiado para el personal y evita tecnicismos innecesarios.	Sí / Parcial / No
Coherencia de los canales internos	Consistencia entre mensajes	La información entregada por diferentes canales coincide y no presenta contradicciones.	Sí / Parcial / No
	Uso adecuado de canales	Los canales seleccionados (correo, reuniones, carteleras, chats) corresponden al tipo de información enviada.	Sí / Parcial / No
Acceso a la información	Disponibilidad del contenido	La información está disponible para todo el personal sin restricciones injustificadas.	Sí / Parcial / No
	Oportunidad del acceso	La información llega en el momento adecuado y antes de realizar las actividades relacionadas.	Sí / Parcial / No
Participación y retroalimentación	Comunicación ascendente	Los colaboradores tienen oportunidades reales para expresar inquietudes y sugerencias.	Sí / Parcial / No
	Retroalimentación del liderazgo	Los supervisores brindan orientación, comentarios y aclaraciones periódicas.	Sí / Parcial / No
Barreras de comunicación	Identificación de obstáculos	Se observan factores que interfieren con el flujo de información (ruido, saturación, falta de claridad, fallas técnicas).	Sí / Parcial / No
	Resolución de dificultades	La organización actúa para corregir problemas de comunicación cuando se detectan.	Sí / Parcial / No
Impacto en el desempeño	Cumplimiento de tareas	La información recibida permite realizar las actividades	Sí / Parcial / No

	correctamente y sin confusión.	
Eficiencia operativa	La comunicación interna contribuye a mejorar los tiempos de respuesta y coordinación entre áreas.	Sí / Parcial / No

Mural distintivo de Walmart Supercenter 8108



La información recabada, son se exclusiva responsabilidad de la autora, quien fue parte del equipo de trabajo de Walmart Supercenter 8108 en el periodo en el año 2025 que se realizó el proceso investigativo.

Import Code: BFDFP8A6

a Employee's social security number
***-**-0261

OMB No. 1545-0029

b Employer identification number (EIN) 71-0794409	**1** Wages, tips, other compensation 6562.51	**2** Federal income tax withheld 330.59
c Employer's name, address, and ZIP code WAL-MART ASSOCIATES, INC. 1 CUSTOMER DRIVE BENTONVILLE, AR 72716-0135	**3** Social security wages 6562.51	**4** Social security tax withheld 406.88
	5 Medicare wages and tips 6562.51	**6** Medicare tax withheld 95.16
	7 Social security tips	**8** Allocated tips
d Control number	**9**	**10** Dependent care benefits
e Employee's first name and initial / Last name / Suff. 00146401464 / 1 of 1 CAMILA D APOLO 22040 YORKHILLS DR. APT 1 CHARLOTTE, NC 28217 **f** Employee's address and ZIP code	**11** Nonqualified plans	**12a** See instructions for box 12 Code
	13 Statutory employee ☐ Retirement plan ☐ Third-party sick pay ☐	**12b** Code
	14 Other OBBB OT 82.67	**12c** Code
		12d Code

15 State / Employer's state ID number	**16** State wages, tips, etc.	**17** State income tax	**18** Local wages, tips, etc.	**19** Local income tax	**20** Locality name
NC / 600079923	6562.51	155.00			

Form **W-2** **Wage and Tax Statement** **2025**

Department of the Treasury—Internal Revenue Service

Copy B—To Be Filed With Employee's FEDERAL Tax Return.
This information is being furnished to the Internal Revenue Service.

Reissued Statement

*Documento reservado:

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
CAMILA DANIELA APOLO CISNEROS

Camila Apolo Cisneros