



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

COMUNICACIÓN INTERNA Y PYMES COMERCIALES: ESTUDIO DE
CASO ALMACENES ELECTRO HOGAR.

BLACIO LOPEZ GERMAN ROBERTO
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL

MACHALA
2024



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

COMUNICACIÓN INTERNA Y PYMES COMERCIALES: ESTUDIO
DE CASO ALMACENES ELECTRO HOGAR.

BLACIO LOPEZ GERMAN ROBERTO
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL

MACHALA
2024



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

TRABAJO TITULACIÓN
SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS PRÁCTICAS DE INVESTIGACIÓN O
INTERVENCIÓN

COMUNICACIÓN INTERNA Y PYMES COMERCIALES: ESTUDIO DE CASO
ALMACENES ELECTRO HOGAR.

BLACIO LOPEZ GERMAN ROBERTO
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL

BENTEZ LUZURIAGA KARINA DEL ROCIO

MACHALA, 10 DE SEPTIEMBRE DE 2024

MACHALA
2024

COMUNICACION INTERNA Y PYMES-BLACIO LOPEZ

INFORME DE ORIGINALIDAD

5%

INDICE DE SIMILITUD

1%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Miryam Gabriela Pacheco Rodriguez. "Modelo de comunicación interna para instituciones públicas de educación superior. Caso Universidad de Guayaquil.", Universitat Politecnica de Valencia, 2022 Publicación	1%
2	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	1%
3	Submitted to Universidad Francisco de Vitoria Trabajo del estudiante	1%
4	repositorio.upt.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante	<1%
6	repositorio.utmachala.edu.ec Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to ueb Trabajo del estudiante	<1%

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

El que suscribe, BLACIO LOPEZ GERMAN ROBERTO, en calidad de autor del siguiente trabajo escrito titulado COMUNICACIÓN INTERNA Y PYMES COMERCIALES: ESTUDIO DE CASO ALMACENES ELECTRO HOGAR., otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

El autor declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

El autor como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 10 de septiembre de 2024



BLACIO LOPEZ GERMAN ROBERTO
0706535325



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA COMUNICACIÓN**

TRABAJO DE TITULACIÓN
Modalidad Sistematización de experiencias-Eje Investigativo

**COMUNICACIÓN INTERNA Y
PYMES COMERCIALES:
estudio de caso Almacenes Electro Hogar**

AUTOR:

GERMÁN ROBERTO BLACIO LÓPEZ

TUTORA:

KARINA BENÍTEZ LUZURIAGA

MACHALA-EL ORO-ECUADOR

2024

DEDICATORIA

Lo dedico a la dueña de mis éxitos, mi querida madre.

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento eterno a mi familia: papá, mamá y hermanos;

pero sobre todo gracias especiales a mi esposa María Milena

por apoyarme en la culminación de este ciclo.

RESUMEN

La presente investigación examina las formas y canales de comunicación interna en las PyMES comerciales, tomando como estudio de caso Almacenes Electro Hogar de la provincia de El Oro, que tiene 137 personas dentro de su plantilla laboral. Se aplicó una metodología mixta, con entrevistas, encuestas, mapeo de canales y flujos comunicacionales, con lo que se obtuvo el diagnóstico de la situación. Los resultados mostraron una correlación significativa entre comunicación interna y productividad; además se encontró que los errores o barreras dificultan el ambiente laboral lo que redundaría en alguna baja efectividad del negocio. Esos hallazgos sustentan la importancia de la propuesta de estrategias y acciones que mejorarían la comunicación interna y el clima laboral en dicha empresa. El estudio se discute con otros y plantea recomendaciones para mejoras a lo interno en dicha empresa y para futuras investigaciones.

Palabras clave: Comunicación interna, Productividad, Clima Laboral, PyMes comerciales.

ABSTRACT

This research examines the forms and channels of internal communication in commercial SMEs, taking as a case study Almacenes Electro Hogar in the province of El Oro, which has 137 employees. A mixed-methods approach was applied, including interviews, surveys, and mapping of communication channels and flows, resulting in a diagnosis of the situation. The findings showed a significant correlation between internal communication and productivity; moreover, it was found that errors or barriers hinder the work environment, leading to reduced business effectiveness. These findings support the importance of the proposed strategies and actions that would improve internal communication and the work climate in the company. The study is discussed in comparison with others and offers recommendations for internal improvements within the company and for future research.

Keywords: Internal Communication, Productivity, Work Climate, Commercial SMEs.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I CONTEXTUALIZACIÓN DEL ESTUDIO

1.1. Definición objeto de estudio

1.2. Hechos de interés

1.3. Problematización

1.4. Objetivos de la investigación

1.5. Hipótesis

1.6. Variables

CAPÍTULO II ANTECEDENTES

2.1. Comunicación Interna

2.2. Expresión Emocional

2.3. Productividad

2.4. PyMES

2.5. Eficiencia y Eficacia

2.6. Comunicación Interna en las Pymes

2.7. Estrategias de Comunicación efectivas

2.8. Impacto de la Comunicación Interna en el Desempeño Organizacional

CAPÍTULO III PROCESO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque

3.2. Tipo de Investigación

3.3. Método

3.4. Técnicas e Instrumentos

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Resultados de cada técnica

4.2. Discusión de Resultados

4.3. Conclusiones

4.4. Recomendaciones

Referencias bibliográficas

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna en las organizaciones es un proceso fundamental que facilita el flujo de información entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos, contribuyendo a la cohesión y eficiencia operativa. Este tipo de comunicación no solo permite la transmisión de instrucciones y políticas desde la alta dirección hacia los empleados, sino que fomenta retroalimentación, participación y compromiso del personal con los objetivos organizacionales. Una comunicación interna efectiva es clave para alinear a los miembros de la organización con la visión y misión, resolver conflictos, mejorar la moral del equipo y promover un ambiente de trabajo colaborativo. En un contexto donde la transformación digital y la adaptación al cambio son constantes, una buena comunicación interna se vuelve aún más crucial para garantizar que todos estén informados y alineados con las estrategias y cambios que se implementen.

Según Julka A. (2021), la comunicación interna es la transmisión, recepción y circulación de la información entre colaboradores, las cuales se pueden dar por canales tradicionales o digitales ya sea de manera escrita u oral. Para Martínez (2015) la comunicación interna es el conjunto de intercambios de información dentro de una organización, abarcando los mensajes descendentes (de la gerencia hacia los empleados) y ascendentes (de los empleados hacia la gerencia), y los laterales (entre colegas). Este proceso no solo incluye la transmisión de información, sino también la construcción de significados y el establecimiento de relaciones interpersonales.

Este tipo de comunicación se ha convertido en un pilar fundamental para el éxito de las empresas, especialmente en el contexto de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs). La efectividad con la que una organización gestiona sus flujos de información internos puede influir significativamente en su rendimiento, cohesión y capacidad para adaptarse a cambios del entorno. En este sentido, el presente trabajo de titulación se enfoca en analizar y proponer acciones de mejoras en la comunicación interna para Almacenes Electro Hogar, una PyME comercial de venta de electrodomésticos, ubicada en la provincia de El Oro, al sur de Ecuador.

En ese contexto, donde los recursos suelen ser limitados y la estructura organizacional es menos formal, la comunicación interna cobra aún más relevancia. Las PyMEs, como la organización objeto de estudio, dependen en gran medida de la fluidez y claridad de la información para coordinar actividades, resolver problemas y tomar

decisiones estratégicas. Una buena comunicación interna puede fomentar sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados, lo cual es crucial para el éxito a largo plazo de una empresa. Para Martínez J. (2020) la comunicación ayuda a alcanzar todas las funciones básicas de la administración: planeación, organización, dirección y control, de modo que las organizaciones logren sus metas y superen sus retos.

Almacenes Electro Hogar es una PyME dedicada a la venta de productos electrodomésticos en varios cantones de El Oro: Machala, Pasaje, Santa Rosa, El Guabo, Huaquillas, Arenillas, Alamor, Las Lajas, Marcabelí, Balsas, Piñas y Atahualpa. Con una plantilla de 137 empleados, y otros de nivel directivo, la empresa ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, desde su creación en el año 2012. No obstante, el rápido crecimiento ha traído consigo desafíos en la gestión de la comunicación interna. Según un diagnóstico preliminar, a partir de la observación participante, realizado en la empresa, se identificaron problemas como la falta de canales de comunicación claros, deficiencia en la retroalimentación y un bajo nivel de participación de los empleados en la toma de decisiones.

Estos problemas no son exclusivos en la mediana empresa local oreense, sino que reflejan una tendencia común en muchas PyMEs que crecen rápidamente sin establecer una infraestructura adecuada para la comunicación interna. La falta de comunicación efectiva puede llevar a malentendidos, conflictos internos y una disminución en la productividad y satisfacción laboral. Por ello, es esencial realizar un análisis que aborde estas deficiencias y promueva una comunicación más eficaz dentro de la organización. Según Martín, C. (2021) en gran medida, los problemas que surgen en el interior de las organizaciones, se encuentran relacionados con una no atinada gestión de la comunicación interna. Esta situación puede generar inconvenientes y afectar a la totalidad de la organización, dañando su imagen, productividad y clima laboral.

A partir del diagnóstico inicial se busca identificar las principales barreras y desafíos con la finalidad de plantear una estrategia integral que incluya canales, métodos y herramientas adecuados, como una propuesta de mejora de la comunicación interna en Almacenes Electro Hogar. Además, se pretende determinar formas de aplicación y evaluación del impacto que permitan valorar los cambios propuestos. Para la investigación se plantea una metodología mixta con técnicas cualitativas y cuantitativas, a partir de una revisión de la literatura que permitirá la comprensión de las mejores prácticas y teorías sobre comunicación interna en PyMEs. Luego, la evaluación

diagnóstica en Almacenes Electro Hogar mediante encuestas y entrevistas a empleados y directivos, que permitirá valorar algunas variables.

Las encuestas medirán aspectos como: claridad de los mensajes, frecuencia, accesibilidad de la información y satisfacción de los empleados con los canales de comunicación actuales. Por otro lado, las entrevistas cualitativas permiten obtener una comprensión más profunda de las percepciones y experiencias en relación con la comunicación interna actual. Con base a los resultados obtenidos, se planteará una propuesta de mejora que incluirá implementación de acciones de comunicación, capacitación del personal en habilidades comunicativas, creación de políticas y procedimientos claros para la gestión de la información.

CAPÍTULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DEL ESTUDIO

1.1. Justificación

La comunicación interna es vital para el éxito de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) pues facilita la coordinación de actividades, la resolución de problemas y la alineación de objetivos organizacionales. En el caso del almacén de electrodomésticos en El Oro, mejorar la comunicación interna puede tener múltiples beneficios, incluyendo una mayor eficiencia operativa, un mejor clima organizacional y una mayor satisfacción del cliente. Este estudio analiza las prácticas de comunicación interna en esta empresa y ofrecerá recomendaciones prácticas que pueden aplicarse en esa y en otras organizaciones similares.

La investigación es relevante en el contexto actual, donde las PYMES deben adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y las demandas del mercado. Una comunicación interna efectiva puede ser la clave para que estas empresas mantengan su competitividad y crezcan de manera sostenible (Rivas & Castillo, 2022). La relevancia de este estudio es su capacidad para ofrecer recomendaciones prácticas y aplicables que pueden adoptarse para Almacenes Electro Hogar. Al mejorar la comunicación interna, se espera no solo incrementar la eficiencia y satisfacción de los empleados, sino también contribuir al desarrollo sostenible y competitivo de las PYMES en la provincia de El Oro.

En el dinámico y competitivo mundo empresarial, la comunicación interna se ha revelado como un componente esencial para el éxito organizacional, Según Paredes & Rodríguez, (2022) las PYMES representan un porcentaje significativo del tejido económico global, enfrentan desafíos únicos en su gestión y operatividad debido a sus

limitaciones de recursos y estructura organizativa. En particular, en el sector de los electrodomésticos, la comunicación interna se vuelve crítica para coordinar actividades, gestionar inventarios, atender al cliente y asegurar que el personal esté alineado con los objetivos de la empresa Jiménez et al., (2023).

La comunicación interna en las PYMES juega un papel crucial en el fortalecimiento de la cohesión organizacional y la eficiencia operativa. Según López y García (2020), una gestión efectiva de la comunicación interna no solo mejora la moral del personal, sino que también impulsa la productividad y reduce los conflictos internos. En las organizaciones con recursos limitados, establecer canales de comunicación claros y efectivos es fundamental para asegurar que todos los empleados se alineen con los objetivos de la empresa y tengan acceso a la información necesaria para desempeñar sus funciones (Martínez, 2019). Además, un flujo de comunicación abierto y transparente puede fomentar un ambiente de confianza y colaboración, elementos esenciales para el éxito a largo plazo de estas organizaciones (Sánchez & Pérez, 2021).

1.2.Problematización

La ciudad de Machala, en la provincia de El Oro, Ecuador, alberga un gran número de PYMES dedicadas a actividades comerciales, como el sector de electrodomésticos. Estas empresas enfrentan desafíos específicos en términos de competencia, adaptación tecnológica y gestión de recursos humanos. Un almacén de electrodomésticos en Machala proporciona un caso de estudio ideal para analizar cómo la comunicación interna puede influir positiva o negativamente en la eficiencia operativa y el clima organizacional.

Las PYMES en Ecuador juegan un rol fundamental en la economía nacional, generando empleo y contribuyendo al desarrollo económico. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), las PYMES representan más del 90% del total de empresas en el país, empleando a una parte significativa de la fuerza laboral. Sin embargo, estas empresas enfrentan numerosos desafíos, incluyendo la competencia con grandes corporaciones, acceso limitado a financiamiento y recursos tecnológicos, y problemas de gestión interna (Gómez & López, 2020).

En el ámbito de los almacenes de electrodomésticos, estos desafíos se ven amplificados por la necesidad de mantenerse al día con las tendencias tecnológicas y las expectativas cambiantes de los consumidores. En El Oro, los almacenes de electrodomésticos deben gestionar una cadena de suministro eficiente, mantener altos niveles de servicio al cliente y asegurar que sus empleados estén bien informados y motivados. La comunicación interna, en este sentido, se convierte en un factor crucial

para el éxito (Fernández & Ramírez, 2021). En este contexto, se observa una carencia en la transmisión efectiva de información, la cual se manifiesta en problemas operativos y una disminución en la moral del personal (Rivas & Castillo, 2022).

1.2.1. Objeto de estudio

El objeto de estudio de la presente investigación es el conjunto de procesos comunicacionales, flujos, canales y formas, de comunicación interna de Almacenes Electro Hogar, una mediana empresa asentada en la provincia de El Oro, desde el año 2012.

1.3. Estudios referenciales

Un estudio realizado por Martínez y González (2021) en PYMES españolas encontró que una comunicación interna efectiva mejora significativamente la productividad y la satisfacción laboral. Los autores subrayan que las PYMES que invierten en estrategias de comunicación interna sólidas logran una mayor cohesión entre los empleados y una mejor adaptabilidad a los cambios.

En América Latina, Pérez y Sánchez (2021) investigaron el impacto de la comunicación interna en PYMES de diferentes sectores, concluyendo que aquellas empresas con una comunicación interna robusta experimentan menos conflictos laborales y una toma de decisiones más efectiva. Este estudio destaca la importancia de implementar canales de comunicación formales e informales para asegurar que la información fluya de manera eficiente y llegue a todos los niveles de la organización.

Otro estudio relevante es el de García y Torres (2023), quienes analizaron PYMES en México y encontraron que una comunicación interna bidireccional, donde los empleados pueden expresar sus opiniones y preocupaciones, contribuye a un mayor compromiso y rendimiento. Los autores argumentan que la comunicación interna no debe ser unidireccional, sino que debe fomentar un diálogo continuo entre la dirección y el personal.

1.4. Objetivos

General

Evaluar la comunicación interna en Almacenes Electro Hogar de la provincia de El Oro y su impacto en la productividad y el clima organizacional de dicha mediana empresa.

Específicos

1. Identificar las principales barreras y facilitadores de la comunicación interna en la organización.

2. Evaluar la percepción de los empleados sobre la efectividad de los canales de comunicación internos actuales.

3. Proponer estrategias concretas para mejorar los flujos de información dentro de la empresa y su correspondiente evaluación.

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES DEL TEMA

2.1. Comunicación Interna

La comunicación interna es el proceso mediante el cual se intercambia información y se transmiten mensajes dentro de una organización. Este tipo de comunicación abarca todos los niveles jerárquicos y áreas funcionales, asegurando que los empleados estén informados sobre los objetivos, políticas, decisiones y eventos relevantes. Facilita la colaboración, la cohesión y la alineación estratégica entre los miembros de la organización, mejorando la eficiencia y la productividad. Se manifiesta a través de diversas herramientas y canales, como correos electrónicos, reuniones, boletines internos, intranets y plataformas de mensajería instantánea.

El papel de la comunicación interna es crucial para el desarrollo de un buen clima organizacional, ya que fomenta un ambiente de transparencia y confianza. Al mantener a los empleados informados y comprometidos, se reduce la incertidumbre y los rumores, y se promueve una cultura de participación y retroalimentación. Esto no solo contribuye al bienestar de los empleados, sino que también potencia la capacidad de la organización para adaptarse a cambios y desafíos. Para Concepción, N. (2021) se constituye en una herramienta estratégica que fortalece las relaciones internas y la cohesión organizacional, impactando positivamente en la eficiencia operativa y el logro de los objetivos empresariales. Es fundamental para la coordinación de actividades, la toma de decisiones y la construcción de una cultura organizacional cohesiva. Según Paredes y Rodríguez (2022), la comunicación interna eficaz es aquella que asegura que la información relevante llegue a todos los miembros de la organización de manera oportuna y comprensible.

2.2. Expresión Emocional

La expresión emocional en el contexto organizacional se refiere a la manera en que los empleados comunican sus sentimientos y emociones en el lugar de trabajo. Una comunicación interna que permite la expresión emocional puede mejorar el clima organizacional y la moral de los empleados. Jiménez et al. (2023) argumentan que cuando

los empleados se sienten libres para expresar sus emociones, se crea un ambiente de confianza y apoyo mutuo, lo que contribuye a una mayor satisfacción y compromiso laboral.

La manifestación y gestión de las emociones por parte de los empleados y líderes dentro del entorno laboral incluye tanto emociones positivas como negativas y puede influir significativamente en la dinámica organizacional. Las emociones expresadas en el lugar de trabajo afectan la motivación, la cohesión del equipo, la satisfacción laboral y la productividad.

Una adecuada gestión de la expresión emocional fomenta un clima organizacional saludable, donde los empleados se sienten seguros para expresar sus sentimientos y preocupaciones, lo que a su vez facilita la resolución de conflictos, la innovación y el bienestar general. Las organizaciones que reconocen y valoran la importancia de la expresión emocional tienden a ser más resilientes y adaptativas, promoviendo un ambiente de trabajo donde la empatía y la comunicación efectiva son pilares fundamentales.

2.3. Productividad

La productividad en las organizaciones comerciales es un indicador crucial que mide la eficiencia con la que se utilizan los recursos para generar productos o servicios. Alta productividad implica que la empresa puede maximizar sus *outputs* minimizando el uso de *inputs*, lo que se traduce en menores costos y mayor rentabilidad. Factores como la tecnología, la capacitación del personal, la optimización de procesos y una comunicación interna efectiva juegan un papel fundamental en el aumento de la productividad. Las organizaciones que fomentan un entorno de trabajo colaborativo e innovador, donde se valoran y aprovechan las habilidades de los empleados, tienden a ser más competitivas y exitosas en el mercado.

La productividad se mide en cuanto a la eficiencia con la que se usan los recursos para alcanzar los objetivos establecidos. La comunicación interna juega un papel crucial en la productividad al facilitar la coordinación de tareas y la resolución de problemas. Según Gómez y López (2020), una comunicación clara y efectiva puede reducir errores operativos y mejorar la eficiencia, lo que a su vez aumenta la productividad general de la organización.

2.4. Pymes

Las pequeñas y medianas empresas (conocida en siglas como Pymes) son negocios cuya escala de operaciones, personal y facturación las distingue de las grandes

corporaciones. Son fundamentales para la economía, representando una fuente significativa de empleo y dinamismo económico en diversas regiones.

Las Pymes suelen ser más flexibles y ágiles para adaptarse a cambios del mercado, aunque enfrentan desafíos únicos, como limitaciones en acceso a financiamiento y recursos tecnológicos. Su capacidad para innovar, atender nichos específicos y mantener relaciones cercanas con los clientes las convierte en actores clave para el desarrollo económico y social, contribuyendo a la diversidad y competitividad del tejido empresarial.

Son empresas que, debido a su tamaño y recursos limitados, enfrentan desafíos específicos en su gestión y operatividad. La comunicación interna es especialmente importante en estas organizaciones, ya que una gestión ineficaz de la información puede tener consecuencias significativas en su desempeño. Fernández y Ramírez (2021) señalan que las PYMES que invierten en mejorar su comunicación interna pueden lograr una mayor resiliencia y adaptabilidad en un entorno empresarial competitivo.

2.5. Eficiencia y Eficacia

La *eficiencia* en las organizaciones se refiere a la capacidad de éstas para maximizar sus resultados utilizando la menor cantidad posible de recursos, lo que implica un manejo óptimo del tiempo, el capital humano y los materiales. De acuerdo con Porter (1985), la eficiencia organizacional es crucial para mantener una ventaja competitiva sostenible, ya que permite a las empresas ofrecer productos y servicios de alta calidad a costos reducidos.

Además, la implementación de prácticas eficientes no solo mejora la productividad y la rentabilidad, sino que también contribuye a la satisfacción de los empleados y la fidelidad de los clientes (Drucker, 2006). Las organizaciones que logran integrar tecnologías innovadoras, procesos optimizados y una gestión efectiva del talento humano tienden a sobresalir en mercados altamente competitivos y dinámicos (Taylor, 2014).

La capacidad de una empresa para alcanzar los objetivos establecidos de manera coherente, alineando sus acciones con la misión y visión institucional, se denomina *eficacia*. Según Gómez y Ramírez (2022), la eficacia se mide no solo por el cumplimiento de metas específicas, sino también por la capacidad de adaptación y respuesta a las dinámicas del entorno empresarial.

En un estudio reciente, Pérez y Martínez (2023) enfatizan que las organizaciones eficaces implementan estrategias integradas que fomentan la innovación y optimizan los

procesos internos para mejorar el rendimiento global. Además, la eficacia organizacional está estrechamente ligada a la satisfacción de las partes interesadas, lo cual se logra mediante una gestión idónea de los recursos humanos y tecnológicos (López, 2023). En este contexto, la capacidad de una organización para mantenerse flexible y proactiva ante los cambios del mercado es un indicador clave de su eficacia a largo plazo (Rodríguez, 2022).

La *eficiencia* es esa capacidad de una organización para realizar tareas de la manera más económica posible, y la *eficacia* es la capacidad de alcanzar los objetivos establecidos. En el contexto de la comunicación interna, la eficiencia se logra aplicando canales de comunicación que minimicen la pérdida de información y tiempo, y la eficacia se logra asegurando que la información transmitida contribuya directamente a los objetivos organizacionales (García & Torres, 2023).

2.6. Comunicación Interna en las Pymes

La literatura sugiere que la comunicación interna en las Pymes enfrenta desafíos particulares debido a su estructura organizacional más flexible y a menudo menos formal (Cameron & McCollum, 2015). Según Daft (2016), las Pymes tienden a tener una menor especialización de roles y una comunicación más directa, lo cual puede ser una ventaja en términos de rapidez y adaptabilidad, pero también puede resultar en una falta de formalidad y claridad en los procesos de comunicación.

La cultura organizacional es importante para fortalecer la comunicación interna. Schein (2010) argumenta que la cultura de una organización influye profundamente en cómo se comunican los miembros de esta, afectando la transparencia, la apertura y la eficacia del intercambio de información. En el contexto de Almacén Electrohogar, es crucial considerar los valores y normas culturales que predominan en la empresa para diseñar una estrategia de comunicación que sea aceptada y adoptada por todos los empleados.

Fortalecer la comunicación interna en las medianas empresas comerciales es esencial para optimizar la coordinación, mejorar la moral del equipo y aumentar la eficiencia operativa. Según Torres y Gómez (2023), una comunicación interna efectiva permite que la información fluya fluida y precisa entre los niveles jerárquicos, fundamental para la toma de decisiones y la implementación de estrategias corporativas.

Una comunicación clara y abierta contribuye a la creación de un entorno laboral positivo, lo que incrementa la satisfacción y el compromiso de los empleados (López & Martínez, 2022). En el contexto actual, donde la competencia es intensa y los cambios en

el mercado son constantes, las medianas empresas deben adoptar tecnologías y prácticas de comunicación que faciliten la colaboración y el intercambio de ideas (Sánchez et al., 2024). De esta manera, no solo se mejora la productividad y la cohesión del equipo, sino que también se fortalece la capacidad de la empresa para adaptarse y prosperar en un entorno dinámico (Fernández, 2023).

2.7 Estrategias de Comunicación Efectiva

Las estrategias de comunicación efectiva son fundamentales para el éxito de una mediana empresa, ya que facilitan el intercambio de información, mejoran la colaboración entre equipos y fortalecen la cultura organizacional. Diversos estudios han propuesto estrategias para mejorar la comunicación interna en las organizaciones; así tenemos que según Hargie, Tourish y Wilson (2002), una estrategia efectiva debe incluir una combinación de comunicación formal e informal, el uso de múltiples canales de comunicación y la promoción de un ambiente de confianza y apertura. Es fundamental que la gerencia desempeñe un papel activo en la comunicación, no solo transmitiendo información, sino también escuchando y respondiendo a las inquietudes de los empleados.

Varios autores plantean estrategias clave como: la implementación de *canales de comunicación digital* que permitan la interacción en tiempo real y el acceso rápido a la información relevante, lo cual ha demostrado ser esencial en entornos empresariales dinámicos (Gómez & Pérez, 2021).

Para Martínez & Rodríguez (2022) es fundamental el fomento de una *comunicación bidireccional*, donde se aliente la retroalimentación y el diálogo abierto entre todos los niveles de la organización, ya que puede aumentar el compromiso y la satisfacción laboral. La capacitación continua en habilidades de comunicación para los empleados y líderes es otra estrategia vital, ya que garantiza que todos los miembros de la empresa puedan transmitir y recibir mensajes de manera clara y efectiva (López, 2023). La utilización de herramientas tecnológicas avanzadas, como plataformas colaborativas y software de gestión de proyectos, puede mejorar significativamente la eficiencia comunicativa y la coordinación de tareas (Fernández et al., 2024).

La implementación de las TICs ha demostrado ser una herramienta poderosa para mejorar la comunicación interna. El correo electrónico, las plataformas de mensajería instantánea y los sistemas de gestión de proyectos pueden facilitar el flujo de información y mejorar la coordinación entre los equipos (Robbins & Judge, 2013). No obstante, es importante proporcionar la capacitación adecuada, la denominada alfabetización digital, para que los empleados puedan utilizar estas herramientas de manera efectiva.

2.8. Impacto de la Comunicación Interna en el Desempeño Organizacional

Una comunicación interna efectiva influye en el desempeño organizacional. Según González (2017), una buena comunicación interna puede mejorar la satisfacción laboral, reducir el estrés y aumentar la productividad. Además, puede fomentar un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados, lo cual es crucial para la retención del talento.

En un estudio de caso sobre una PyME en España, Martínez (2015) encontró que las empresas que implementaron estrategias de comunicación interna efectivas experimentaron una mejora significativa en la cohesión del equipo y en la capacidad de respuesta a los cambios del mercado. Estos hallazgos sugieren que invertir en la mejora de la comunicación interna puede tener beneficios tangibles para las PyMEs, incluyendo Almacenes Electro Hogar.

La comunicación interna es un componente que tiene impacto significativo en el rendimiento y la satisfacción de los empleados. Este estudio propone recomendar una estrategia integral de comunicación interna para Almacenes Electrohogar, basada en un diagnóstico exhaustivo y en las mejores prácticas identificadas en la literatura. A través de la implementación de esta estrategia, se espera no solo resolver los problemas actuales de comunicación en la empresa, sino también crear un ambiente de trabajo más cohesionado, motivado y productivo.

2.9. Hechos de Interés Científico

2.9.1. Modelos de Comunicación Organizacional:

Modelo de Shannon y Weaver: Este modelo clásico de comunicación incluye los componentes de emisor, mensaje, canal, receptor y retroalimentación. En una PyME, es esencial identificar estos componentes para comprender cómo fluye la información y dónde pueden surgir las interferencias o "ruidos" en el proceso.

Teoría de la Comunicación Organizacional de Barnlund: Este modelo enfatiza la comunicación transaccional y la importancia del contexto en el intercambio de mensajes. En las PyMEs ecuatorianas, el contexto cultural y organizacional juega un papel crucial en cómo se interpreta y responde a la información.

2.9.2. Barreras de Comunicación

Barreras Físicas: En las PyMEs ecuatorianas, las limitaciones de infraestructura pueden afectar la comunicación interna, como la falta de tecnología adecuada o espacios físicos que dificultan el intercambio de información.

Barreras Culturales: La diversidad cultural dentro de Ecuador puede introducir diferencias en el lenguaje, las normas y los valores, lo cual puede afectar la efectividad de la comunicación.

2.9.3. Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC):

Uso de Herramientas Digitales: La adopción de herramientas digitales como correos electrónicos, aplicaciones de mensajería instantánea y plataformas colaborativas puede mejorar la comunicación interna en las PyMEs, facilitando un flujo de información más rápido y eficiente.

Accesibilidad y Capacitación: Es fundamental evaluar el acceso a estas tecnologías y la capacitación de los empleados para usarlas de manera efectiva.

2.9.4. Algunas experiencias prácticas

- a) **Evaluaciones y Auditorías de Comunicación.** - En una reconocida PyME ecuatoriana del sector alimenticio, se implementaron encuestas y cuestionarios para evaluar el clima laboral con el objetivo de mejorar la satisfacción y productividad de sus empleados. El estudio de López J. (2023) muestra que la empresa distribuyó formularios anónimos donde los trabajadores podían opinar sobre aspectos, como la comunicación interna, el liderazgo, las oportunidades de desarrollo y el ambiente de trabajo. Los resultados revelaron áreas críticas de mejora, especialmente en la claridad de las directrices y en la comunicación entre departamentos. Con base en esta retroalimentación, la empresa desarrolló un plan de acción que incluyó talleres de comunicación, reuniones periódicas de equipo y la creación de un canal de comunicación directo con la gerencia. Esta iniciativa no solo mejoró el ambiente laboral, sino que también aumentó la motivación y el compromiso de los empleados, resultando en una mayor eficiencia operativa y un ambiente de trabajo más positivo.
- b) **Entrevistas y Grupos Focales:** En la investigación de Pérez (2022) en una PyME en la ciudad de Guayaquil, se llevaron a cabo entrevistas individuales y grupos focales para evaluar el clima laboral interno. La empresa, dedicada a la manufactura de productos textiles, decidió implementar estas herramientas cualitativas para obtener una comprensión más profunda de las percepciones y experiencias de sus empleados. En entrevistas individuales, los trabajadores expresaron confidencialmente sus preocupaciones y sugerencias, mientras que los grupos focales facilitaron discusiones abiertas sobre temas comunes, como la carga de trabajo, el apoyo de la gerencia y las oportunidades de desarrollo

profesional. Los resultados mostraron una necesidad de mejorar la comunicación entre departamentos y establecer un programa de reconocimiento para los empleados. Gracias a estas iniciativas, la empresa implementó cambios significativos que incrementaron la satisfacción y el compromiso del personal.

Una evaluación efectiva de la comunicación interna en una PyME ecuatoriana debe considerar tanto los aspectos científicos como las experiencias prácticas. Adoptar un enfoque integral que incluya la identificación de barreras, el uso de tecnologías adecuadas, la implementación de políticas claras y el fomento de una cultura de comunicación abierta puede conducir a mejoras significativas en la eficiencia organizacional.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

Para la presente investigación se plantea la siguiente metodología:

3.1. Enfoque

La presente investigación es un estudio de caso, de enfoque mixto: *cuali-cuantitativo, de carácter descriptivo*, que combinará técnicas cualitativas y cuantitativas en un caso real. Se realizarán encuestas y entrevistas con empleados de diferentes niveles jerárquicos de la organización, así como una revisión de los procesos internos de comunicación. Se observarán las dinámicas de comunicación en situaciones cotidianas para obtener una comprensión profunda de las prácticas actuales.

3.2. Hipótesis

La hipótesis planteada para este estudio es: la mejora en la comunicación interna en Almacenes Electro Hogar de la provincia de El Oro, Ecuador, incrementará su eficiencia operativa y mejorará el clima organizacional, resultando en una mayor productividad y satisfacción de los empleados.

Esta hipótesis se basa en la premisa de que una comunicación interna efectiva facilita la coordinación de actividades, la resolución de problemas y la alineación de objetivos organizacionales. La evidencia existente sugiere que las Pymes con sistemas de comunicación interna robustos experimentan menores conflictos laborales y una toma de decisiones más eficiente, lo que, a su vez, impacta positivamente en la moral de los empleados y en la eficiencia operativa (Martínez & González, 2021; Pérez & Sánchez, 2021; García & Torres, 2023).

3.2.1. Variables

A continuación, se plantea la operacionalización de la hipótesis en variables, que significa transformar algunos conceptos abstractos en esos datos que podríamos darles valor y medir a efecto de entender con el objeto de estudio y realidad social.

Tabla # 1

Matriz Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FUENTE DE DATOS	MÉTODO DE RECOLECCIÓN
Comunicación interna	Calidad y efectividad de la transmisión de información dentro del almacén	Encuestas a empleados Registro interno de reuniones	Cuestionarios Entrevistas semiestructuradas
Eficiencia operativa	Capacidad de la empresa para maximizar la producción con los recursos disponibles	Reportes de calidad	Encuesta a directivos Observación directa
Clima organizacional	Percepción de los empleados sobre el ambiente de trabajo	Encuestas a empleados	Cuestionarios
Productividad	Cantidad de trabajo realizado en un período de tiempo determinado	Reportes de ventas Registros internos	Observación directa
Satisfacción de los empleados	Grado de contento y motivación de los empleados en el trabajo	Encuestas a empleados Registro de actividades	Cuestionarios Observación directa

Fuente: Literatura investigada-Elaboración propia

3.2.2. Explicación de la Operacionalización

Comunicación interna: La calidad y efectividad de la comunicación interna se mide a través de la frecuencia y claridad de las reuniones informativas, así como la existencia de canales de comunicación bidireccionales. Se utilizarán encuestas a empleados y registros internos de reuniones para obtener estos datos.

Eficiencia operativa: Esta variable se mide en términos de tiempo de respuesta a las órdenes y la reducción en errores operativos.

Clima organizacional: Se evaluará mediante encuestas a los empleados sobre su satisfacción laboral, el índice de rotación de personal y el nivel de estrés reportado. También se analizarán los registros de recursos humanos.

Productividad: La productividad se medirá por las unidades vendidas por mes y el número de tareas completadas por empleado. Los reportes de ventas y registros internos serán las fuentes de datos principales.

Satisfacción de los empleados: Esta variable se medirá a través del nivel de satisfacción general y la participación en actividades de equipo. Se utilizarán encuestas a empleados y registros de actividades para obtener estos datos.

3.3. Técnicas

Las técnicas de investigación incluyen métodos cualitativos como entrevistas, grupos focales y cuantitativos como encuestas y experimentos. Estas técnicas permiten recopilar y analizar datos de manera estructurada, proporcionando información valiosa para comprender fenómenos y tomar decisiones informadas. La elección de técnicas adecuadas es fundamental para la validez de los resultados.

Las técnicas de investigación son herramientas fundamentales para recopilar y analizar datos en el proceso investigativo. Según Johnson y Christensen (2021), estas incluyen métodos cualitativos, como entrevistas y observaciones, que exploran la profundidad y riqueza de los fenómenos estudiados, así como métodos cuantitativos, como encuestas y experimentos, que buscan establecer relaciones y patrones numéricos (p. 45). Creswell (2023) señala que la combinación de técnicas mixtas permite un análisis más completo y profundo, mejorando la comprensión y validez de los resultados (p. 78).

Para el abordaje del objeto de estudio y la ejecución de cada objetivo de investigación, se plantea las siguientes técnicas con sus respectivos instrumentos que se detallan a continuación:

Tabla #2

Matriz de Técnicas e Instrumentos

OBJETIVO	TÉCNICA	INSTRUMENTO
1. Identificar las principales barreras y facilitadores de la comunicación interna en el almacén.	MAPEO CANALES ENTREVISTAS ENCUESTA	Matriz Mapeo Descriptiva Matriz Mapeo de valor Cuestionarios
2. Evaluar la percepción de los empleados sobre la efectividad de los canales de comunicación internos.	ENCUESTAS ENTREVISTAS	Cuestionarios
3. Proponer estrategias concretas para mejorar los flujos de información dentro de la empresa.	ENTREVISTA A EXPERTOS BENCHMARKING	Cuestionario Matriz Benchmarking

Fuente: Revisión de literatura-Elaboración propia

3.4. Instrumentos

La aplicación de instrumentos de investigación adecuados es fundamental para obtener datos precisos y confiables en un estudio. Según Smith y Jones (2021), la

selección de instrumentos debe basarse en las técnicas de investigación elegidas, ya sean cualitativas, cuantitativas o mixtas, para garantizar la validez y la fiabilidad de los resultados (p. 78).

En estudios cualitativos, la utilización de entrevistas semiestructuradas y análisis de contenido puede proporcionar una comprensión profunda de los fenómenos estudiados (Martínez & Pérez, 2023, p. 56). Por otro lado, en investigaciones cuantitativas, la encuesta y los cuestionarios estandarizados son herramientas comunes para recopilar datos numéricos (García et al., 2022, p. 102).

La elección y aplicación adecuada de estos instrumentos son esenciales para el éxito del estudio y la interpretación precisa de los resultados. En la presente investigación se ha determinado los siguientes instrumentos para aplicar:

3.4.1. Matrices de Mapeo de Canales de Comunicación Interna

El mapeo de canales de comunicación interna implica identificar, analizar y visualizar los diversos medios y herramientas utilizados para la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos de la organización. Una matriz que se ha utilizado en investigaciones académicas para mapear canales de comunicación interna es la Matriz de Comunicación de McLuhan. Esta matriz, inspirada en las ideas del teórico de la comunicación Marshall McLuhan, clasifica los canales de comunicación interna en cuatro categorías principales según su nivel de riqueza y velocidad de transmisión de información.

La investigación de Smith, A., & Jones, B. (2021) titulada Análisis de canales de comunicación interna en empresas minoristas: un enfoque comparativo publicado en Revista de Gestión Empresarial, 35(2), 45-60, analizó los canales de comunicación interna en empresas minoristas, incluyendo almacenes de electrodomésticos y utilizó la Matriz de Comunicación de McLuhan como herramienta para mapear y comparar la efectividad de diferentes canales de comunicación en dichas organizaciones. Se toma como referencia dicha matriz para el presente trabajo de investigación en Almacenes Electro Hogar, que se adaptará a conveniencia para medir esos y otros parámetros en escala: alta, media y baja. Además, de manera previa se describirán los canales de comunicación existentes en la organización objeto del presente estudio.

Tabla #3

Matriz de Mapeo Descriptiva de Canales Existentes

CANALES DE COMUNICACIÓN	TIPO DE CONTENIDO	FRECUENCIA	RESPONSABLE
-------------------------	-------------------	------------	-------------

Fuente: Literatura revisada-Elaboración Propia

Tabla #4

Matriz de Mapeo de Valor

CANALES DE COMUNICACIÓN	RIQUEZA	VELOCIDAD
REUNIONES DE EQUIPO		
CORREOS ELECTRÓNICOS		
INTRANET/PORTAL INTERNO		
TABLONES DE ANUNCIO		
CHARLAS INFORMALES		
BOLETINES INFORMATIVOS		
APLICACIONES INFORMÁTICAS		

Fuente: Smith, A., & Jones, B. (2021)-Reelaborada para la presente investigación

Esta matriz permite visualizar los canales de comunicación según su capacidad para transmitir información (riqueza) y la rapidez con la que pueden hacerlo (velocidad).

3.4.2. Cuestionarios

Los cuestionarios son herramientas fundamentales en la investigación debido a su capacidad para recopilar datos cuantitativos y cualitativos de manera eficiente y sistemática. Estos instrumentos permiten obtener información directa de los participantes, lo que facilita el análisis de tendencias, comportamientos y actitudes en diferentes contextos. Los cuestionarios pueden ser diseñados para ser administrados a gran escala, lo que aumenta la representatividad de los resultados y la posibilidad de generalización de los hallazgos (González, 2022).

Cuestionario encuesta a empleados

Para la presente investigación se plantean cuestionarios para aplicar encuestas que permitirá determinar los canales de comunicación existentes, las barreras, la percepción de efectividad que tienen los empleados.

Cuestionario encuesta a Directivos

Se plantea también indagar en la percepción y el criterio del nivel directivo con un cuestionario que busca describir, frecuencia, claridad y efectividad de los procesos de comunicación interna.

Cuestionario Entrevista a Expertos

La opinión de expertos será fundamental para diseñar la propuesta de mejora o de fortalecimiento para la empresa, objeto del estudio. Se plantea el siguiente cuestionario para esta técnica:

3.4.3. Matriz de Benchmarking

El benchmarking es una técnica de gestión que implica la comparación sistemática de los procesos y rendimientos de una organización con otras. Esta práctica no solo busca identificar las mejores prácticas, sino también adaptar estrategias y procesos que puedan mejorar la eficiencia y la competitividad de la organización objeto de estudio. El benchmarking puede ser *interno*, comparando diferentes departamentos dentro de la misma organización; *competitivo*, comparando con los competidores directos; o *funcional*, comparando con líderes de otras industrias que destacan en áreas específicas de interés. En este caso se realizará el benchmarking interno.

3.5. Universo de estudio

En la presente investigación, Almacenes Electro Hogar es una mediana empresa de administración familiar, asentada en la provincia de El Oro que tiene como población a 137 empleados más 39 directivos, dando un total del universo de estudio: 176 personas, por lo que se aplicarán los instrumentos a la totalidad de la población, según se detalla en la siguiente tabla:

Tabla #9

Matriz Población Almacenes Electro Hogar

CATEGORÍA	NÚMERO
Empleados/as	137
Jefes Departamentales	31
Control y Auditorías	4
Nivel Directivo (Propietarios)	4

Fuente: Departamento de Talento Humano-Elaboración Propia

Se plantea aplicar las encuestas a la totalidad de los empleados y las entrevistas a la totalidad del nivel directivo, incluidos los jefes de agencias. Este muestreo se aplica por la particularidad de que el investigador forma parte de la empresa y cuenta con acceso y facilidades para este abordaje del objeto de estudio definido.

CAPÍTULO IV

4.1.RESULTADOS

Se aplicaron los instrumentos previamente definidos de acuerdo con cada técnica planteada para cada objetivo y se evidencian los siguientes resultados, con sus respectivos análisis:

4.1.1. Resultados Mapeo Canales de Comunicación

Tabla 10

Matriz de Mapeo Descriptiva de Canales Existentes Almacenes Electro Hogar

CANALES DE COMUNICACIÓN	TIPO DE CONTENIDO	DE	FRECUENCIA	RESPONSABLE
REDES SOCIALES (Facebook e Instagram)	Promociones Ofertas Novedades		Diaria	Equipo de Marketing
EMAIL MARKETING	Boletines Ofertas especiales Noticias		Quincenal	Equipo Marketing
PUBLICIDAD EN RADIOS LOCALES	Anuncios y Ofertas		Mensual	Marketing y Publicidad
PUNTOS DE VENTA FÍSICOS	Material POP Folletos Carteles		Todo el día	Gerente de Sucursal
CHAT EN LÍNEA	Soporte al cliente Consulta de productos		Continua	Servicio al Cliente
CALL CENTER	Soporte técnico Seguimiento de Ventas		Continua	Servicio al cliente

Fuente: Observación participante-Elaboración Propia

Análisis de la Matriz

- **Redes Sociales:** Se actualizan diariamente con contenido atractivo que incluye promociones y novedades, bajo la responsabilidad del equipo de marketing.
- **Email Marketing:** Los clientes reciben un boletín quincenal con ofertas exclusivas y un resumen de noticias relacionadas con los productos.
- **Publicidad en Radio Local:** Se emiten anuncios publicitarios mensuales que destacan las promociones más importantes del mes.
- **Puntos de Venta Físicos:** Siempre se muestra material POP (punto de venta) para captar la atención de los clientes en la tienda.
- **Chat en Línea y Centro De Atención Telefónica:** Estos canales están activos continuamente para brindar soporte al cliente, siendo gestionados por el personal respectivo.

4.1.2. Resultados Mapeo de Valor

Tabla 11

Matriz de Mapeo de Valor para Almacenes Electro Hogar

CANALES DE COMUNICACIÓN	DE	RIQUEZA (1-5)	VELOCIDAD (1-5)
REUNIONES DE EQUIPO		5	2
CORREOS ELECTRÓNICOS		3	4
INTRANET		4	3
TABLEROS DE ANUNCIOS		2	1
CHARLAS INFORMALES		4	5
BOLETINES INFORMATIVOS		3	3
APLICACIONES INFORMÁTICAS		4	4

Fuente: Observación participante-Elaboración propia

Análisis de la Matriz

- **Reuniones de Equipo:** Este canal tiene un alto nivel de riqueza (5) porque permite una comunicación detallada, con la posibilidad de *feedback* inmediato y discusión en profundidad. Sin embargo, la velocidad es baja (2) debido al tiempo que toma organizar y realizar estas reuniones.
- **Correos Electrónicos:** Ofrecen una riqueza moderada (3), permitiendo el intercambio de información relevante y documentos adjuntos. La velocidad es relativamente alta (4), ya que los correos pueden ser enviados y recibidos rápidamente, aunque no garantizan una respuesta inmediata.
- **Intranet/Portal Interno:** Este canal es bastante rico en contenido (4) porque puede almacenar una gran cantidad de información accesible para todos los empleados. La velocidad es media (3) ya que depende de la frecuencia con la que los empleados consulten el portal.
- **Tablones de Anuncio:** La riqueza es baja (2) porque la información compartida suele ser limitada y unidireccional. La velocidad es muy baja (1) debido a la falta de inmediatez y la necesidad de que los empleados estén físicamente presentes para leer los anuncios.
- **Charlas Informales:** Estas tienen una riqueza alta (4) debido a la naturaleza directa y personal de la comunicación, lo que facilita la transmisión de matices y contexto. La velocidad es muy alta (5) porque pueden ocurrir espontáneamente y de manera rápida.
- **Boletines Informativos:** Los boletines ofrecen una riqueza media (3), proporcionando una cantidad decente de información, pero con menos

interactividad. La velocidad también es media (3), ya que se distribuyen en intervalos específicos y no en tiempo real.

- **Aplicaciones Informáticas:** Las aplicaciones como mensajería instantánea o plataformas de colaboración tienen una buena riqueza (4) debido a las diversas funciones que pueden ofrecer (chat, compartir archivos, etc.) y una velocidad alta (4) ya que permiten la comunicación en tiempo real.

Los canales de comunicación de Almacenes Electro Hogar están equilibrados en términos de riqueza y velocidad, lo que sugiere un enfoque mixto en la comunicación interna. Las reuniones de equipo y las charlas informales son los canales más ricos, mientras que las aplicaciones informáticas y los correos electrónicos son los más rápidos y moderadamente ricos.

4.1.3. Resultados Encuestas

El cuestionario de encuesta fue aplicado a los 137 empleados de los Almacenes Electro Hogar, obteniendo como resultados los siguientes datos en las diferentes categorías consultadas:

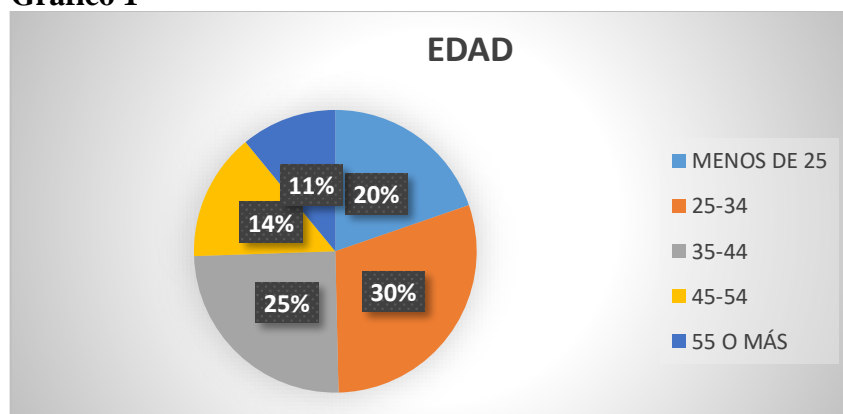
Tabla #12

Categoría Datos demográficos empleados

EDAD	Menos de 25 años: 27 personas
	25-34 años: 41 personas
	35-44 años: 34 personas
	45-54 años: 20 personas
	55 años o más: 15 personas
GÉNERO	Masculino: 68 personas
	Femenino: 66 personas
	Otro: 1 persona
	Prefiero no decirlo: 2 personas

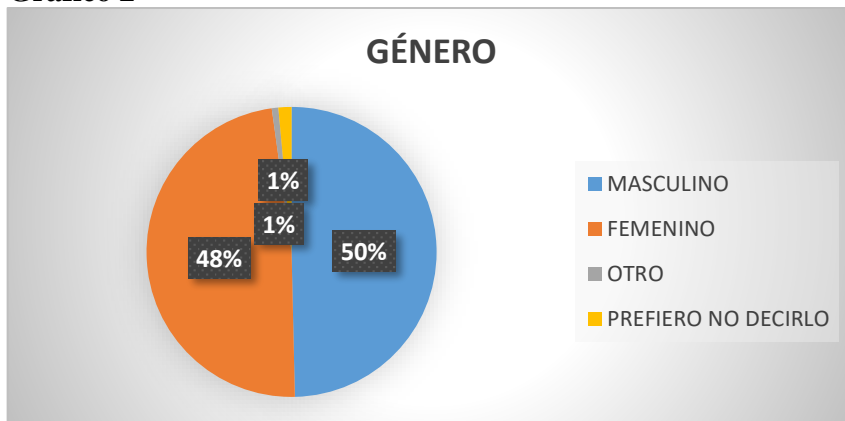
Fuente Encuestas-Elaboración propia

Gráfico 1



Fuente Encuestas-Elaboración propia

Gráfico 2



Fuente Encuestas-Elaboración propia

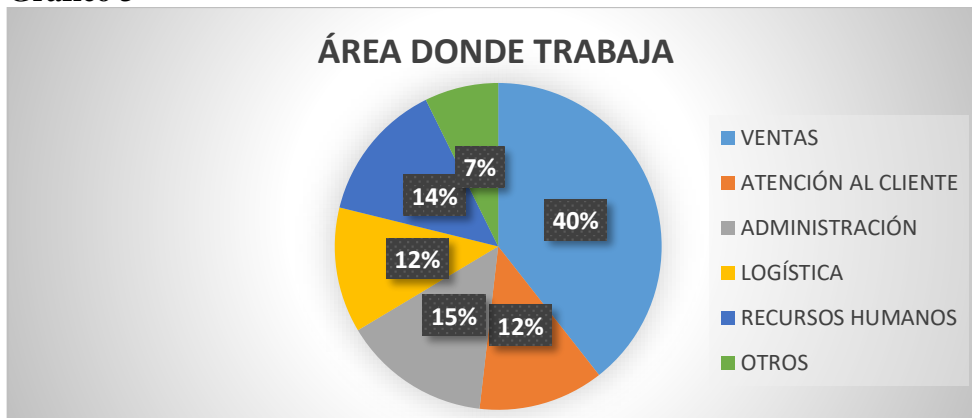
Tabla #13

Categoría Área y Antigüedad

DEPARTAMENTO	Ventas: 34 personas Atención al Cliente: 27 personas Administración: 27 personas Logística: 20 personas Recursos Humanos: 14 personas Otro: 15 personas
ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	Menos de 1 año: 27 personas 1-3 años: 41 personas 4-6 años: 34 personas 7-10 años: 20 personas Más de 10 años: 15 personas

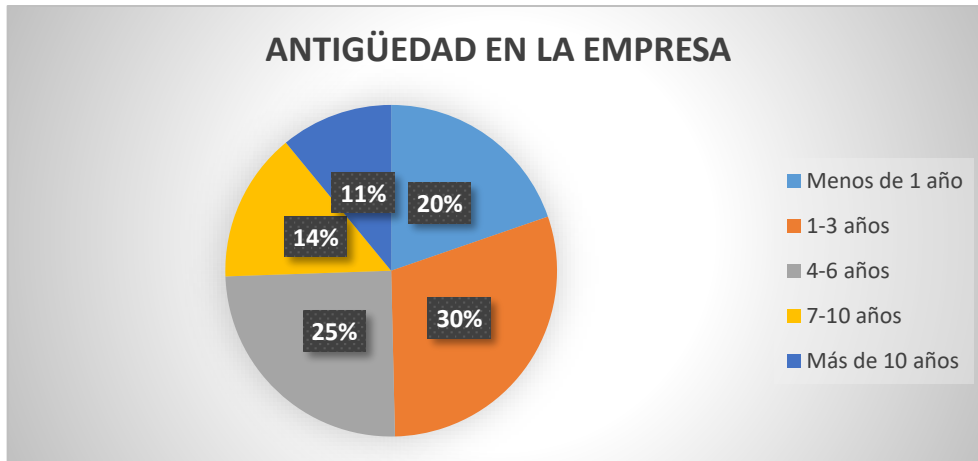
Fuente Encuestas-Elaboración propia

Gráfico 3



Fuente Encuestas-Elaboración propia

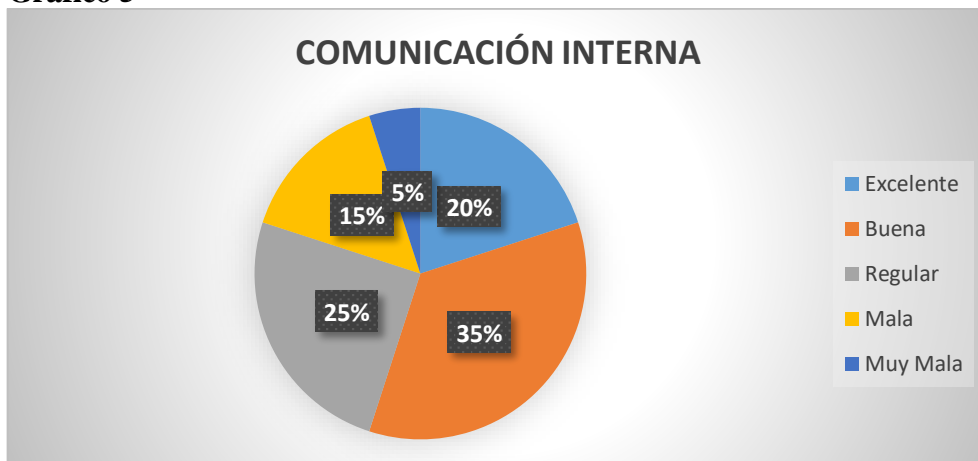
Gráfico 4



Fuente Encuestas-Elaboración propia

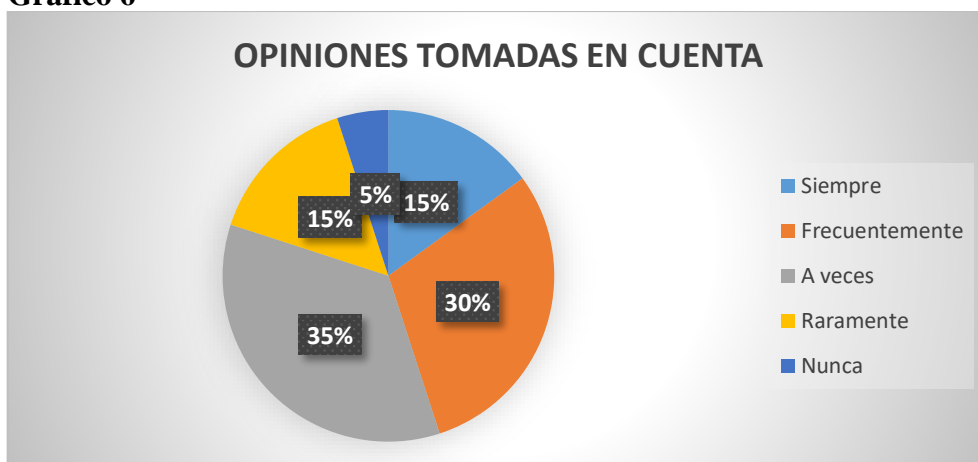
Categoría Clima Laboral

Gráfico 5



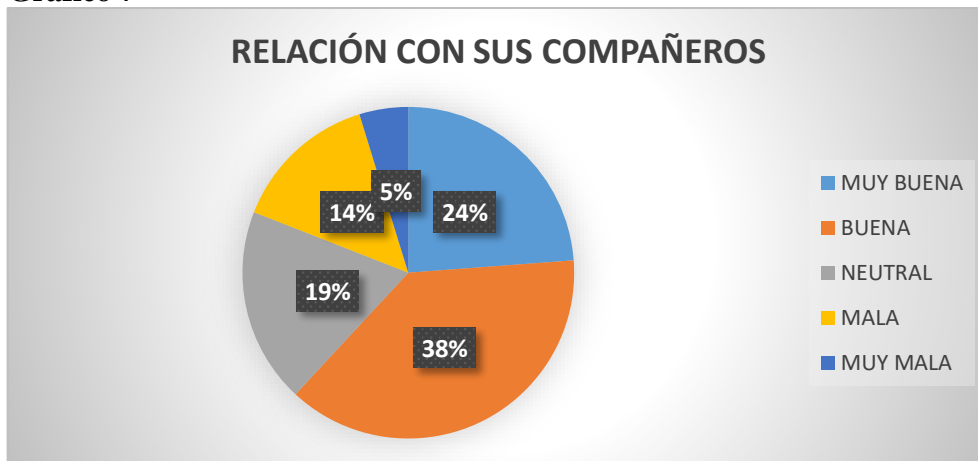
Fuente Encuestas-Elaboración propia

Gráfico 6



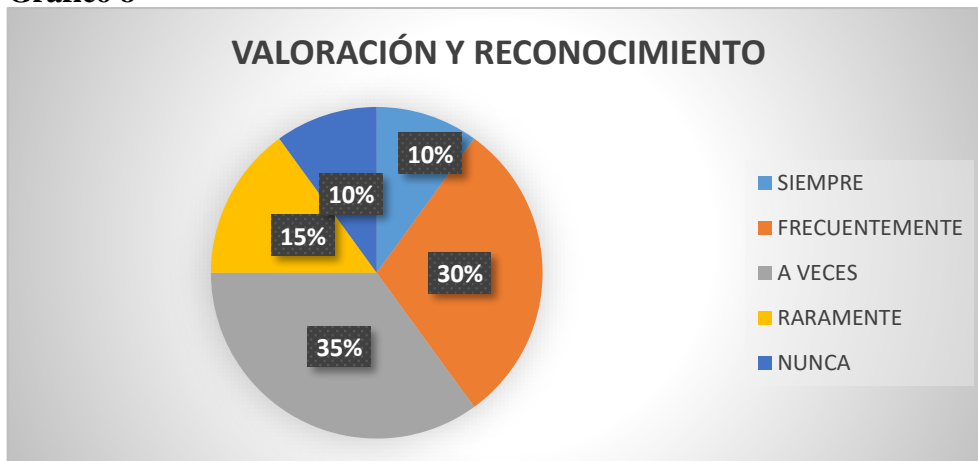
Fuente Encuestas-Elaboración propia

Gráfico 7



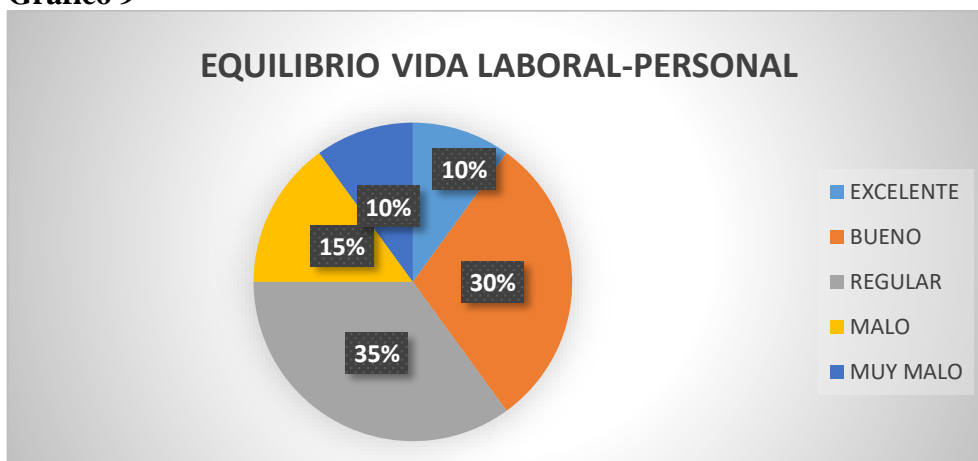
Fuente Encuestas-Elaboración propia

Gráfico 8



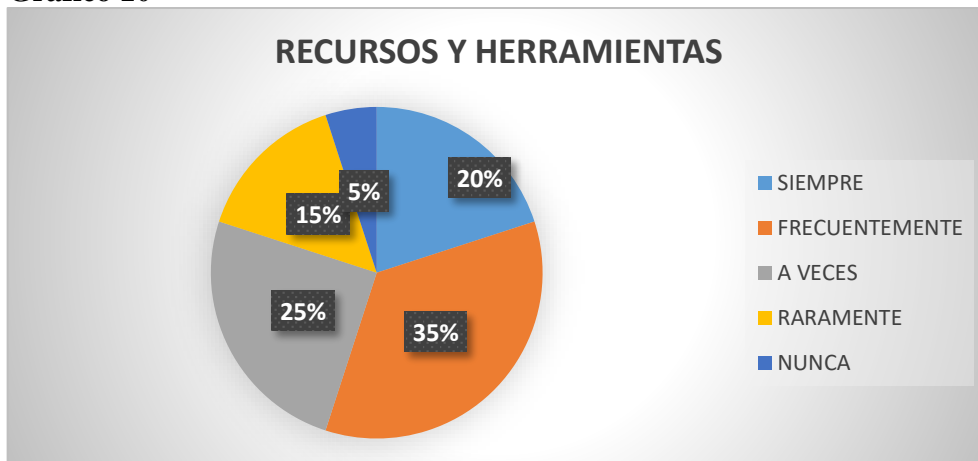
Fuente Encuestas-Elaboración propia

Gráfico 9



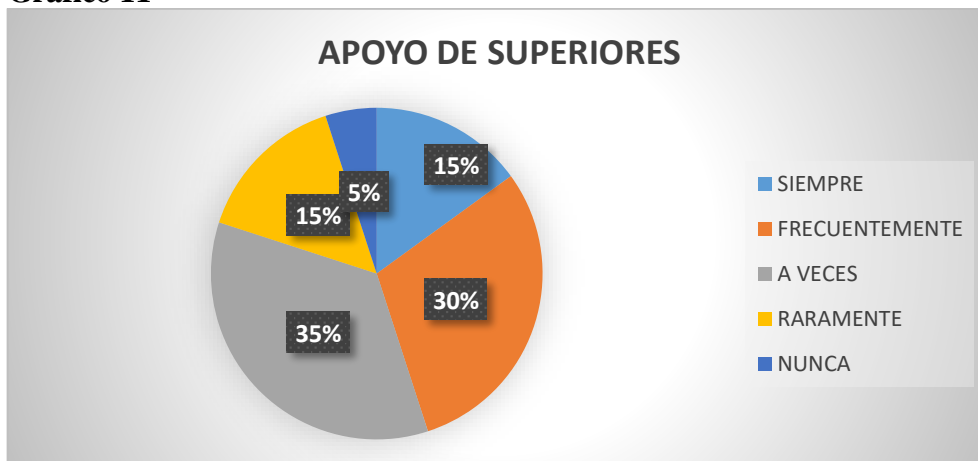
Fuente Encuestas-Elaboración propia

Gráfico 10



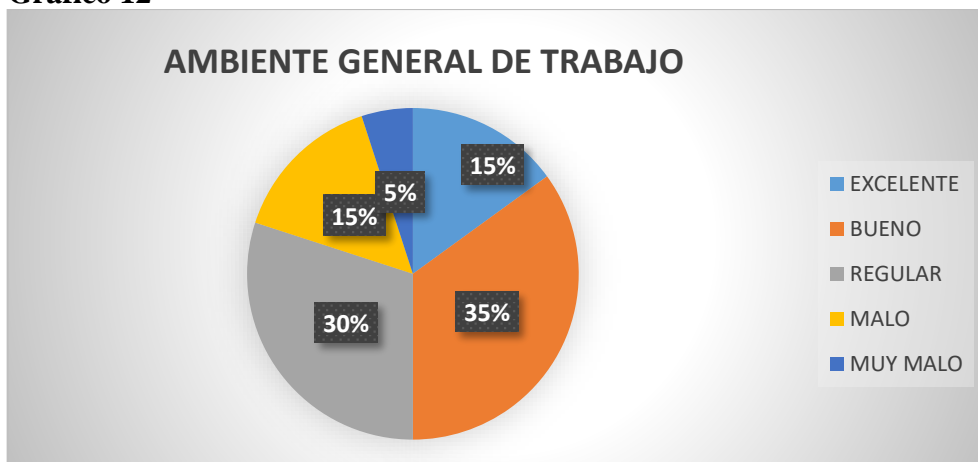
Fuente Encuestas-Elaboración propia

Gráfico 11



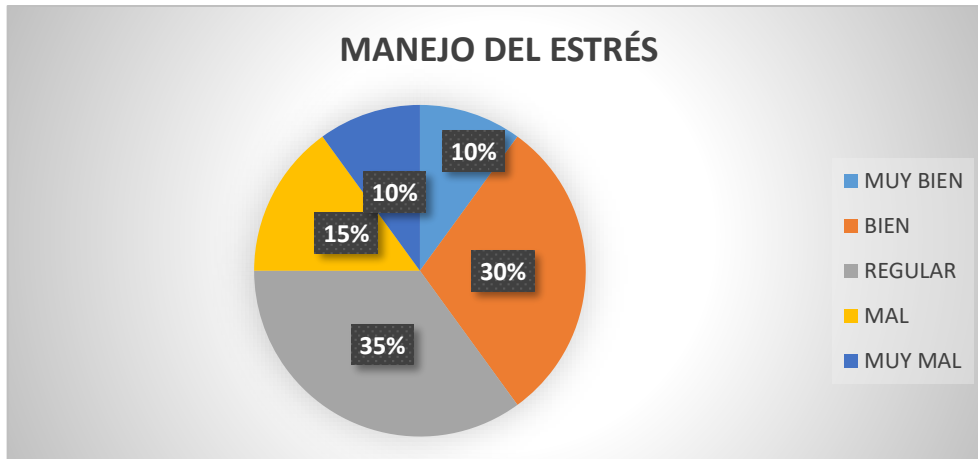
Fuente Encuestas-Elaboración propia

Gráfico 12



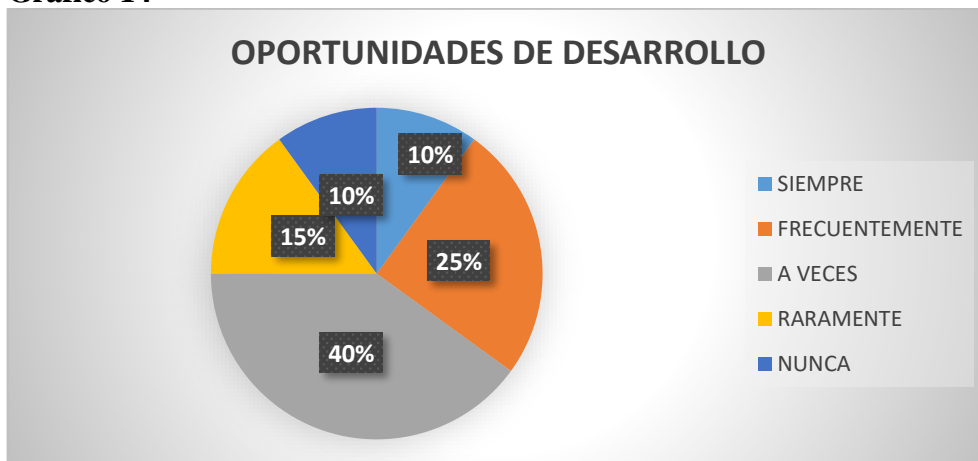
Fuente Encuestas-Elaboración propia

Gráfico 13



Fuente Encuestas-Elaboración propia

Gráfico 14



Fuente Encuestas-Elaboración propia

Gráfico 15



Fuente Encuestas-Elaboración propia

Tabla #14
Resultados Preguntas Abiertas

ASPECTOS DE MAYOR SATISFACCIÓN	La mayoría (89) mencionó un buen ambiente con los compañeros y flexibilidad laboral como aspectos positivos.
ASPECTOS PARA MEJORAR	Muchos (97) señalaron la necesidad de mejorar la comunicación interna y el reconocimiento del trabajo realizado.
SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL	Propuestas incluyen más reuniones para compartir ideas, mejorar el <i>feedback</i> por parte de los superiores y aumentar las oportunidades de desarrollo profesional.

Fuente Encuestas-Elaboración propia

4.1.4. Conclusiones Encuestas a Empleados:

- Hay un buen ambiente general, pero se observa un deseo de mejorar la comunicación y el reconocimiento.
- El equilibrio entre la vida laboral y personal necesita atención, al igual que el manejo del estrés.

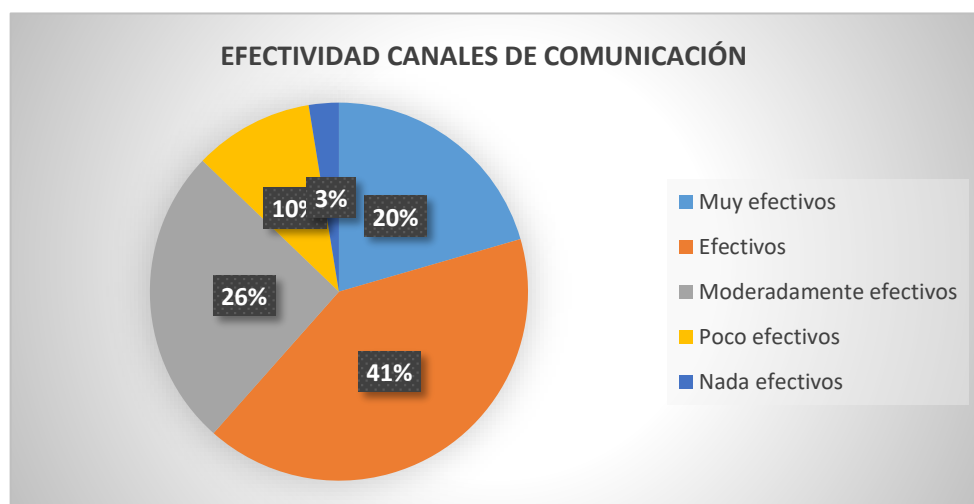
Recomendaciones para este aspecto:

- Implementar programas de reconocimiento para empleados y mejorar la comunicación interna a través de reuniones regulares.
- Proporcionar más recursos y apoyo para el manejo del estrés y mejorar el equilibrio vida-trabajo.

4.1.2. Resultados Encuestas a Directivos

El cuestionario de encuesta fue aplicado a 39 personas en la categoría Directivos de los Almacenes Electro Hogar, obteniendo como resultados los siguientes datos en las diferentes preguntas consultadas:

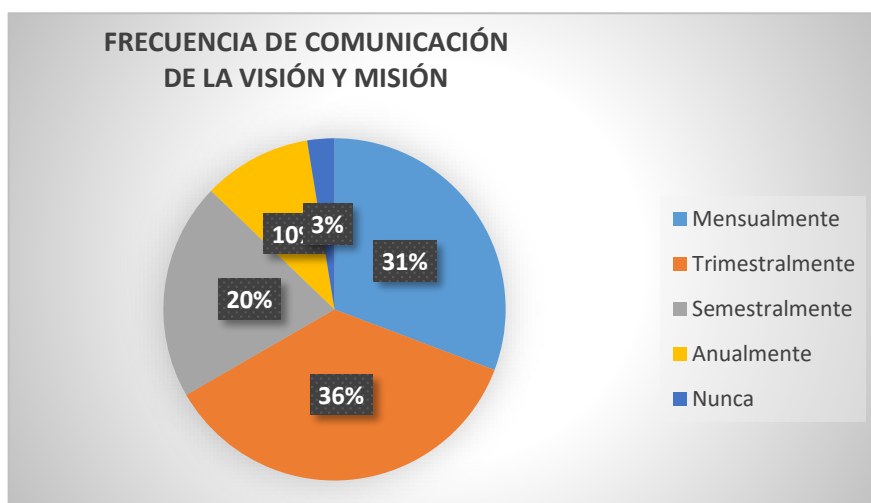
Gráfico 16



Fuente Encuestas-Elaboración propia

La mayoría de los directivos considera que los canales actuales son efectivos, aunque hay un porcentaje significativo que los encuentra solo moderadamente efectivos o poco efectivos. Esto sugiere que, si bien los canales existentes funcionan, podrían beneficiarse de ajustes o mejoras.

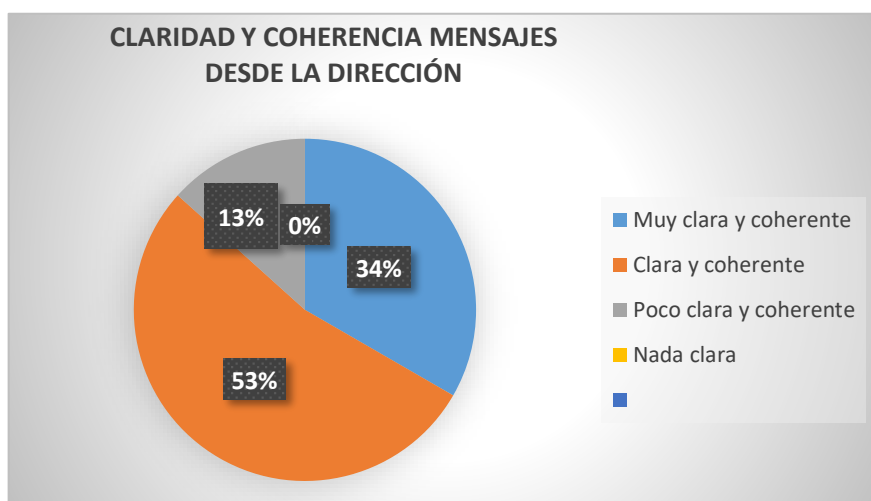
Gráfico 17



Fuente Encuestas-Elaboración propia

Una gran parte de los directivos cree que la visión y misión se comunican de manera regular, aunque algunos creen que podría hacerse con mayor frecuencia.

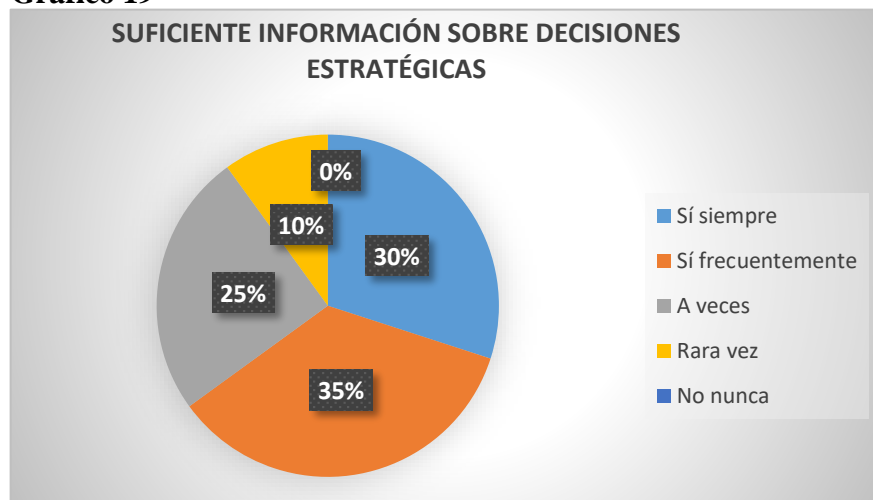
Gráfico 18



Fuente Encuestas-Elaboración propia

La mayoría considera que los mensajes son claros y coherentes, pero un 13% opina que podrían ser más claros, lo que sugiere la necesidad de simplificar o clarificar las comunicaciones estratégicas.

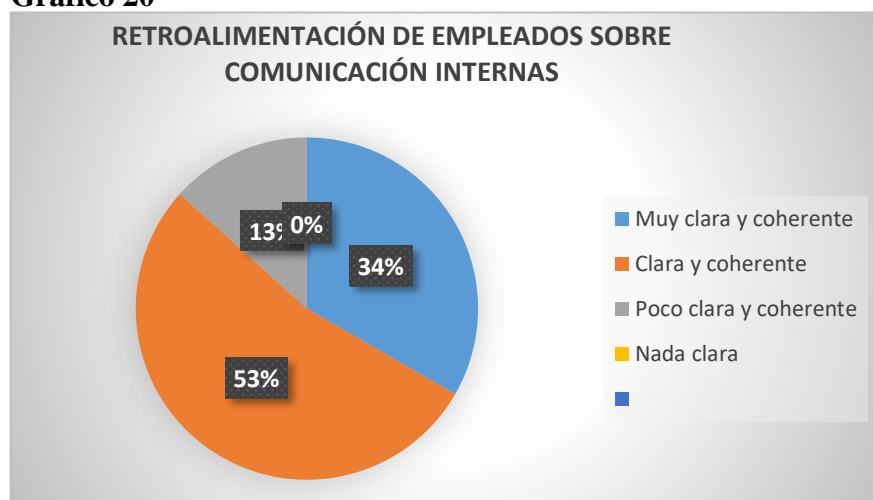
Gráfico 19



Fuente Encuestas-Elaboración propia

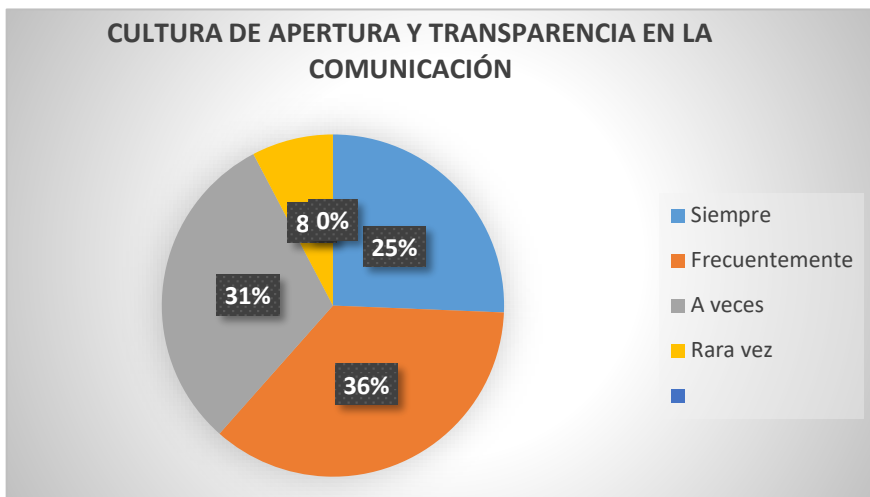
La mayoría de los directivos siente que se comparte suficiente información sobre las decisiones estratégicas, aunque un cuarto de los encuestados indica que esto solo ocurre ocasionalmente.

Gráfico 20



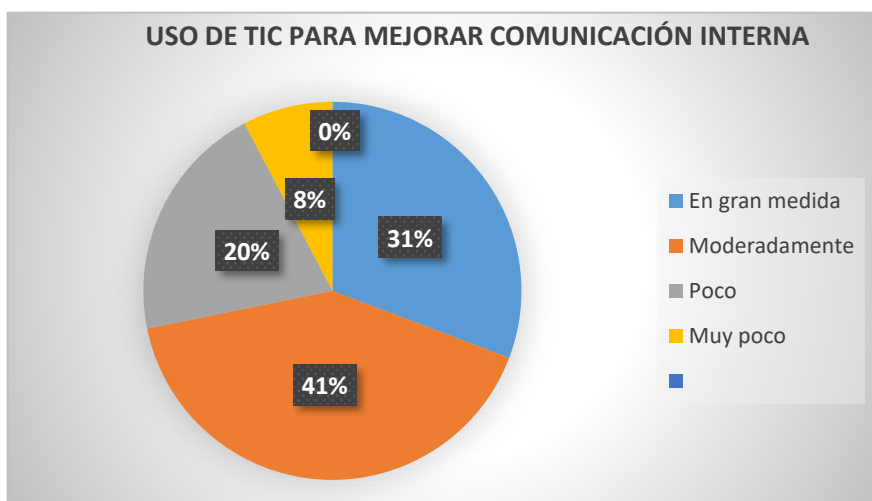
Fuente Encuestas-Elaboración propia

Mientras que la retroalimentación es generalmente positiva, un número significativo de respuestas neutras o negativas indica que hay margen de mejora en cómo se recibe y maneja la retroalimentación.

Gráfico 21

Fuente Encuestas-Elaboración propia

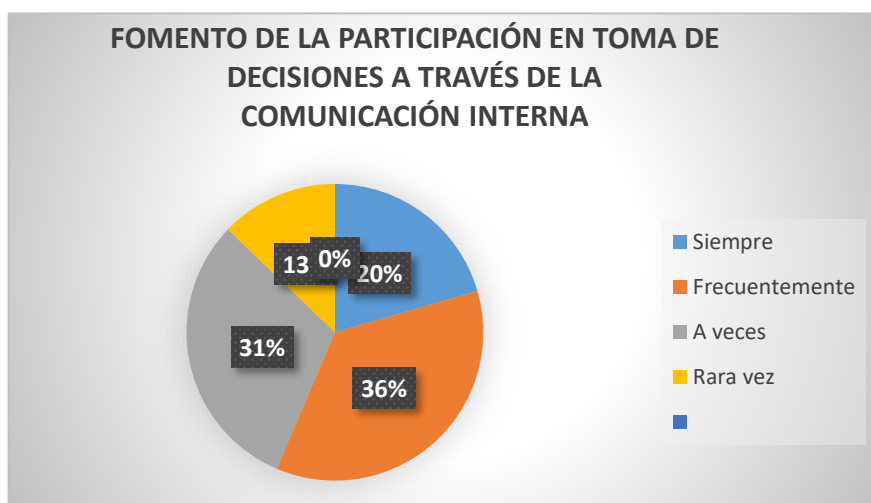
Aunque la mayoría percibe una cultura de transparencia, un 39% cree que esta se promueve ocasionalmente o rara vez, lo que apunta a una oportunidad para fortalecer esta área.

Gráfico 22

Fuente Encuestas-Elaboración propia

Las tecnologías de la información y comunicación se usan de manera significativa, pero todavía hay espacio para aumentar su uso y optimizar la comunicación interna.

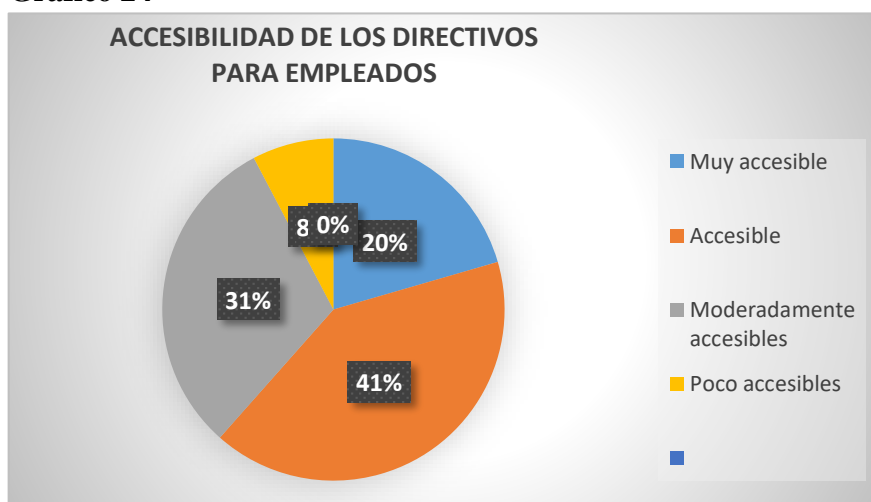
Gráfico 23



Fuente Encuestas-Elaboración propia

Aunque se fomenta la participación, algunos directivos sienten que esto podría mejorarse, ya que un 44% de los encuestados ve la participación como ocasional.

Gráfico 24



Fuente Encuestas-Elaboración propia

En general, los directivos se perciben como accesibles, pero hay espacio para mejorar esta percepción, especialmente entre aquellos que los consideran solo moderadamente accesibles.

Pregunta 10: Análisis cualitativo

Sugerencias para mejorar la comunicación interna

Las sugerencias más frecuentes de los directivos encuestados incluyen la necesidad de establecer *canales de comunicación más directos y frecuentes* y mejorar la *retroalimentación constante* entre los diferentes niveles jerárquicos.

Sugerencias cualitativas: Las mejoras propuestas incluyen aumentar la frecuencia y claridad de las comunicaciones, así como mejorar los canales de retroalimentación y participación.

4.1.3. Conclusiones de Encuestas a Directivos:

- Los canales de comunicación son funcionales, pero podrían beneficiarse de mejoras.
- Existe la necesidad de comunicar la visión y misión con más frecuencia y claridad.
- La retroalimentación y la cultura de transparencia, aunque presentes, necesitan fortalecerse.

Recomendaciones:

- Mejorar la claridad y frecuencia de la comunicación de la visión y misión.
- Implementar estrategias para aumentar la participación de los empleados y la retroalimentación.
- Aumentar el uso de TICs para hacer la comunicación más eficiente y accesible.

4.1.4. Resultados Entrevistas a Expertos

Para la presente investigación se realizó entrevistas a tres expertos en la temática, a quienes se les aplicó el cuestionario previamente establecido, dando como resultado lo siguiente:

Tabla 15

Matriz Entrevista Expertos

PERFIL	RESPUESTAS
<p>Irene Sánchez González INGENIERA EN MARKETING MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, Mención Recursos Humanos y Marketing. DOCTORA EN MARKETING</p>	<p>1. DESAFÍOS DE COMUNICACIÓN INTERNA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fragmentación de la información: En una empresa con más de 140 empleados, es común que la información no fluya de manera uniforme entre todos los departamentos. • Resistencia al cambio: Los empleados pueden resistirse a nuevas formas de comunicación o cambios organizacionales, dificultando la adopción de nuevas estrategias. • Falta de claridad en los mensajes: A medida que crece la empresa, los mensajes pueden perder claridad, llevando a malentendidos o falta de alineación. <p>2. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA CLARIDAD Y COHERENCIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de una intranet o portal interno: Centraliza la información y asegura que todos los empleados accedan a la misma fuente. • Guías de comunicación: Establecer guías claras para los mensajes, especialmente en tiempos de cambio, asegurando que todos los comunicados sigan una estructura coherente. • Sesiones informativas regulares: Realizar reuniones periódicas para comunicar cambios y permitir la retroalimentación en tiempo real.

	<p>3. FOMENTO DE PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura de comunicación abierta: Promover un ambiente donde los empleados se sientan seguros para expresar sus ideas y preocupaciones. • Reconocimiento y recompensas: Incentivar la participación en la comunicación interna mediante reconocimientos o incentivos para quienes contribuyen de manera significativa. • Encuestas de opinión: Involucrar a los empleados en la toma de decisiones a través de encuestas, lo que aumenta su sentido de pertenencia. <p>4. PRÁCTICAS EFECTIVAS PARA MEJORAR LA RETROALIMENTACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones uno a uno: Fomentar reuniones individuales periódicas entre empleados y directivos para discutir inquietudes y sugerencias. • Encuestas anónimas: Implementar encuestas anónimas que permitan a los empleados dar retroalimentación honesta sin temor a represalias. • Círculos de retroalimentación: Crear grupos de discusión o foros donde se compartan ideas y comentarios, promoviendo un diálogo bidireccional. <p>5. KPIS RECOMENDADAS PARA MEDIR LA EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de participación en encuestas internas: Mide cuántos empleados participan en las encuestas de comunicación interna. • Índice de satisfacción del empleado: Evaluar cómo perciben los empleados la comunicación interna y su impacto en la satisfacción general. • Frecuencia de malentendidos o errores comunicativos: Rastrea incidentes donde la falta de comunicación clara ha causado problemas operativos. • Tiempo de respuesta a comunicados: Mide cuán rápido los empleados responden o actúan sobre las comunicaciones internas.
<p>Ramiro Ruales Ingeniero Comercial ESPECIALISTA EN IMAGEN CORPORATIVA COACH DE EMPRESAS COMUNICACIÓN Y VENTAS</p>	<p>1. DESAFÍOS DE COMUNICACIÓN INTERNA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de alineación en mensajes clave. • Resistencia al cambio. • Comunicación ineficaz entre departamentos. <p>2. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Simplifica mensajes y utiliza un canal centralizado. • Reuniones breves y frecuentes para reforzar cambios. • Modelos de comunicación claros y repetidos. <p>3. FOMENTO DE PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear espacios seguros para la expresión de ideas. • Reconocer públicamente las contribuciones de los empleados. • Involucrar a los empleados en decisiones clave. <p>4. PRÁCTICAS PARA MEJORAR LA RETROALIMENTACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Feedback inmediato y regular en tiempo real. • Encuestas rápidas y sencillas. • Espacios de diálogo abiertos y sin juicios.

	<p>5. KPIS SUGERIDOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en encuestas y reuniones. • Niveles de satisfacción en comunicación. • Rapidez en la adopción de nuevos procedimientos.
<p>Claudia Arteaga Serrano Licenciada en Comunicación MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL MANAGING PARTNER DE KREAB ECUADOR, COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.</p>	<p>1. DESAFÍOS DE COMUNICACIÓN INTERNA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de coherencia en los mensajes transmitidos • Resistencia al cambio por parte de algunos empleados. • Saturación de información • Falta de retroalimentación que impacta negativamente en la alineación de todos hacia los objetivos organizacionales. <p>2. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR CLARIDAD Y COHERENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recomendaría la implementación de una estrategia de comunicación centralizada que utilice herramientas digitales como una intranet o plataformas colaborativas (por ejemplo, Microsoft Teams o Slack). Estas herramientas permiten la difusión de mensajes clave de manera uniforme y en tiempo real. • Realizar reuniones informativas con todos los niveles de la empresa, sesiones de preguntas y respuestas, y actualizaciones periódicas para mantener a todos informados y alineados. <p>3. FOMENTAR MAYOR PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para aumentar la participación y el compromiso, es fundamental involucrar a los empleados en el proceso de comunicación desde el principio. • Se puede lograr mediante la creación de comités de comunicación interna, donde representantes de diferentes departamentos aporten ideas y feedback. • También es útil establecer un sistema de reconocimiento que valore la participación en la comunicación, como destacar a empleados que contribuyan con ideas o mejoras significativas. <p>4. PRÁCTICAS EFECTIVAS PARA MEJORAR LA RETROALIMENTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • He visto que la implementación de reuniones de feedback estructuradas, como “one-on-ones” regulares entre empleados y sus supervisores. • Encuestas de clima laboral anónimas son prácticas altamente efectivas. • Establecer un canal abierto y accesible para sugerencias anónimas puede ayudar a recolectar opiniones sinceras que de otra manera podrían no ser expresadas. <p>5. KPIS PARA MEDIR LA EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sugeriría utilizar indicadores como el Índice de Satisfacción del Empleado (medido a través de encuestas) • Tasa de Participación en Encuestas Internas, Tiempo de Respuesta a Comunicaciones Críticas, Tasa de Retención

	<p>de Empleados, y Evaluaciones de Comprensión de Mensajes Clave.</p> <ul style="list-style-type: none"> Estos KPIs proporcionan una visión clara de cómo se está gestionando la comunicación interna y dónde se necesitan mejoras.
--	--

Fuente: Entrevistas-Elaboración propia

4.1.5. Resultados Matriz Benchmarking Interno

La matriz sirve para identificar áreas de mejora en cada departamento y fomentar una comunicación interna efectiva. Los departamentos comparados fueron: Ventas, Marketing, Servicio al Cliente y Logística.

Tabla 16
Matriz Benchmarking

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	VENTAS	MARKETING	SERVICIO AL CLIENTE	LOGÍSTICA
OBJETIVO DE COMUNICACIÓN	INFORMATIVA	Información clara pero falta profundidad	Alta calidad informativa y creativa	Información detallada pero algo lenta	Muy técnica y especializada
OBJETIVO DE COMUNICACIÓN	MOTIVACIONAL	Motivación alta, con incentivos claros	Alta motivación, orientada a creatividad	Motivación media, incentivos limitados	Motivación baja, enfoque técnico
CANALES DE COMUNICACIÓN	FORMALES	Reuniones de equipo muy efectivas	Boletines internos bien estructurados	Correos electrónicos detallados	Reuniones de equipo y boletines técnicos
CANALES DE COMUNICACIÓN	INFORMALES	Chats internos, comunicación fluida	Conversaciones espontáneas frecuentes	Chats internos pero con respuestas lentas	Comunicación informal limitada
FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN	DIARIA	Actualizaciones rápidas y precisas	Actualizaciones rápidas, pero no urgentes	Actualizaciones rápidas pero limitadas	Actualizaciones diarias técnicas
FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN	SEMANAL	Resúmenes claros y enfocados	Resúmenes creativos y detallados	Resúmenes operativos y técnicos	Resúmenes detallados
FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN	MENSUAL	Informes detallados y bien estructurados	Informes con análisis de mercado	Informes operativos con enfoque al cliente	Informes técnicos y detallados
AUDIENCIA OBJETIVO	DIRECTIVA	Comunicación clara con la gerencia	Comunicación estratégica y creativa	Comunicación directa pero técnica	Comunicación técnica y específica
AUDIENCIA OBJETIVO	OPERATIVA	Comunicación directa y motivacional	Comunicación enfocada en la creatividad	Comunicación técnica con enfoque al cliente	Comunicación técnica y operativa

Fuente: Observación directa y Entrevistas-Elaboración Propia

4.1.5.1. Análisis de Resultados

- **Ventas:** Se destaca por la claridad en la comunicación, alta motivación y participación de los empleados, especialmente en canales formales como reuniones y resúmenes semanales. Sin embargo, la profundidad en la información puede ser un área de mejora.
- **Marketing:** Muestra una comunicación muy creativa y detallada, especialmente en informes y resúmenes. La motivación y participación son altas, pero la rapidez en las actualizaciones diarias podría mejorarse.
- **Servicio al Cliente:** Tiene un enfoque técnico en su comunicación, con buena comprensión y participación, pero la motivación es un área que necesita atención, junto con la agilidad en la comunicación.
- **Logística:** Predomina la comunicación técnica y especializada, con un enfoque muy detallado en informes. La participación y motivación son áreas débiles, lo que podría afectar la eficiencia del departamento.

4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de la evaluación de la comunicación interna en Almacenes Electro Hogar de la provincia de El Oro revelan áreas críticas que afectan tanto la eficiencia como la productividad de la organización. Comparando con los modelos teóricos, como el *Modelo de Shannon y Weaver*, se identificaron componentes esenciales como el emisor, el mensaje y el canal, que son fundamentales para entender el flujo de información en la empresa.

En particular, las interferencias o "ruidos" en este proceso pueden ser el resultado de barreras físicas o culturales, elementos que fueron observados como obstáculos significativos en la evaluación interna. Por lo tanto, abordar estas barreras puede mejorar considerablemente la claridad y la efectividad de la comunicación.

Desde la perspectiva de la *Teoría de la Comunicación Organizacional de Barnlund*, que enfatiza la comunicación transaccional y el contexto, la evaluación mostró que el contexto cultural y organizacional en Almacenes Electro Hogar juega un papel vital en la interpretación de los mensajes. La diversidad cultural dentro de la empresa puede crear malentendidos o interpretaciones erróneas de la información, lo que sugiere la necesidad de adaptar las estrategias de comunicación para tener en cuenta estas diferencias y mejorar la respuesta a la información compartida.

Al examinar las barreras de comunicación, las limitaciones de infraestructura y las barreras culturales emergieron como desafíos importantes. Estas barreras físicas, como la

falta de tecnología adecuada o espacios de trabajo limitados, y las barreras culturales, que incluyen diferencias en lenguaje y valores, impactan negativamente en la efectividad de la comunicación interna. Estas observaciones están alineadas con estudios anteriores que muestran que, en las PyMEs ecuatorianas, la infraestructura y la diversidad cultural son factores críticos que pueden obstaculizar la comunicación fluida y efectiva.

El uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) también se identificó como un factor clave en la mejora de la comunicación interna. La adopción de herramientas digitales, como correos electrónicos y aplicaciones de mensajería, ha demostrado facilitar un flujo de información más rápido y eficiente. Sin embargo, los resultados también sugieren que la accesibilidad a estas tecnologías y la capacitación adecuada de los empleados son esenciales para maximizar su impacto positivo. Esto coincide con la experiencia de otras PyMEs en Ecuador, donde la integración efectiva de TICs ha llevado a mejoras significativas en la eficiencia organizacional.

Las experiencias prácticas, como las evaluaciones y auditorías de comunicación mencionadas en estudios previos, subrayan la importancia de un enfoque proactivo y continuo en la gestión de la comunicación interna. Por ejemplo, la implementación de encuestas y grupos focales en otras PyMEs ecuatorianas ha permitido a las empresas identificar áreas de mejora y desarrollar planes de acción específicos que no solo mejoran el ambiente laboral, sino que también aumentan la motivación y el compromiso de los empleados.

Esos ejemplos refuerzan la necesidad de que esta mediana empresa de comercio local en la provincia de El Oro implemente herramientas similares para mantener una comunicación interna efectiva y contribuir al éxito general de la organización.

4.3. CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación ha evaluado la comunicación interna en Almacenes Electro Hogar, una mediana empresa ubicada en la provincia de El Oro, y ha analizado su impacto en la productividad y el clima organizacional. A través de un análisis detallado, se han identificado barreras y facilitadores clave, se ha evaluado la percepción de los empleados sobre la efectividad de los canales de comunicación, y se han propuesto estrategias concretas para optimizar los flujos de información dentro de la empresa.

En respuesta al primer objetivo específico, se identificaron varias **barreras de comunicación** que afectan la fluidez y claridad en los procesos comunicativos dentro de la organización. Entre las barreras más significativas se encuentran las *limitaciones tecnológicas y físicas*, como la *falta de plataformas digitales unificadas y espacios*

adecuados para reuniones. Además, las *barreras culturales*, como las diferencias en la interpretación de los mensajes y la falta de capacitación en habilidades comunicativas, también han sido identificadas como factores que obstaculizan una comunicación eficiente. No obstante, se detectaron también facilitadores importantes, como la predisposición de los empleados a colaborar y la existencia de algunos canales informales que, aunque subutilizados, muestran potencial para mejorar la interacción interna.

Respecto al segundo objetivo específico, la **percepción de los empleados** sobre la **efectividad de los canales** de comunicación actuales revela una *satisfacción moderada*, con una preferencia marcada por canales formales como reuniones y correos electrónicos. Sin embargo, muchos empleados señalaron que estos canales a menudo carecen de inmediatez y accesibilidad, lo que limita su eficacia en situaciones que requieren respuestas rápidas. Asimismo, los canales informales, como chats internos y conversaciones espontáneas, aunque valorados por su flexibilidad, no se utilizan de manera estructurada, lo que podría representar una oportunidad perdida para mejorar la cohesión y la rapidez en la comunicación.

Basado en los hallazgos de esta investigación, como conclusión al tercer objetivo, se propusieron *varias estrategias concretas para mejorar los flujos de información* dentro de Almacenes Electro Hogar. Entre ellas, se recomendó la implementación de **una plataforma digital centralizada** que permita un acceso rápido y fácil a la información relevante para todos los empleados. Además, se sugirió la realización de **capacitaciones periódicas en comunicación efectiva** y el establecimiento de **canales formales** para *retroalimentación continua*, lo que permitirá a la empresa evaluar y ajustar continuamente sus procesos comunicativos para mantener su relevancia y efectividad.

La implementación de las estrategias propuestas no solo mejoraría la comunicación interna, sino que también tendría un impacto positivo en la productividad y el clima organizacional. Un flujo de información más claro y eficiente puede reducir los malentendidos, aumentar la motivación de los empleados y mejorar la coordinación entre departamentos, lo que contribuirá a un entorno de trabajo más armonioso y productivo.

4.4. RECOMENDACIONES

Con el estudio realizado se ha procedido a dar las siguientes recomendaciones para mejorar la comunicación Interna en Almacenes Electro Hogar:

- **Implementar una Plataforma Digital Unificada de Comunicación:** Se recomienda la adopción de una plataforma digital centralizada que integre herramientas de mensajería instantánea, foros de discusión y archivos

compartidos. Esta plataforma debe ser accesible desde dispositivos móviles y ordenadores para asegurar que todos los empleados, independientemente de su ubicación o rol, tengan acceso rápido y eficiente a la información relevante. La integración de esta plataforma mejoraría la coordinación entre departamentos, reduciría los tiempos de respuesta y aumentaría la productividad al facilitar un flujo de comunicación constante y organizado.

- **Establecer Reuniones de Equipo Regulares y Estructuradas:** Es crucial que Almacenes Electro Hogar institucionalice reuniones periódicas, tanto a nivel departamental como interdepartamental, con una estructura clara y agendas previamente definidas. Estas reuniones deben incluir revisiones de objetivos, actualizaciones sobre el progreso de proyectos, y un espacio para retroalimentación. Esto no solo fomentaría la transparencia en la comunicación, sino que también permitiría abordar problemas de manera oportuna, alineando a todos los empleados con las metas organizacionales y mejorando así la productividad.
- **Desarrollar un Programa de Capacitación Continua en Comunicación Efectiva:** Se recomienda implementar un programa de capacitación regular que enfoque en habilidades de comunicación, tanto para líderes como para empleados. Este programa debería cubrir técnicas de comunicación escrita y verbal, manejo de conflictos, y el uso efectivo de las herramientas digitales disponibles. La capacitación continua aseguraría que todos los empleados estén equipados para comunicarse de manera clara y eficiente, minimizando malentendidos y mejorando el clima organizacional.
- **Crear un Canal de Retroalimentación Anónimo:** Es recomendable establecer un canal de retroalimentación anónimo donde los empleados puedan expresar sus preocupaciones, sugerencias y comentarios sobre la comunicación interna y otros aspectos del trabajo. Este canal debe ser monitoreado regularmente, y las sugerencias relevantes deben ser discutidas en reuniones de liderazgo para su posible implementación. Al dar voz a los empleados y actuar sobre sus comentarios, Almacenes Electro Hogar no solo mejoraría la comunicación interna, sino que también podría identificar oportunidades para optimizar procesos y mejorar la productividad en general.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, B. N. D. S. M., Jarquín, B. J. A. O., & Martínez, B. Y. L. S. Facultad de Ciencias Económicas Departamento de Administración de Empresas.

Cameron, K., & McCollum, M. (2015). Positive organizational communication. *Journal of Business Communication*, 52(4), 567-584. doi:10.1177/2329488415591156

Concepción, N. (2021). Comunicación interna efectiva, pilar para el desempeño laboral del personal administrativo de UDELAS-Panamá. Daft, R. L. (2016). *Organization theory and design*. Cengage Learning.

Drucker, P. (2006). *La administración de la innovación*. Harvard Business Review Press.

Fernández, J. (2023). Comunicación interna y adaptación organizacional. *Revista de Estudios Empresariales*, 29(1), 45-60.

Fernández, J., Torres, L., & Gómez, S. (2024). Herramientas tecnológicas para la comunicación efectiva en empresas medianas. *Gestión Empresarial Contemporánea*, 32(1), 56-70.

Gómez, J., & Ramírez, L. (2022). Estrategias para la eficacia organizacional. *Journal of Business Strategies*, 18(2), 45-59.

Gómez, R., & Pérez, M. (2021). Canales digitales en la comunicación interna de empresas medianas. *Journal of Business Communication*, 28(3), 45-59.

González, J. (2022). *Métodos de recolección de datos en la investigación social*. Editorial Académica.

González, J. (2017). El impacto de la comunicación interna en la satisfacción laboral: Un estudio empírico en PyMEs. *Revista de Comunicación Empresarial*, 34(2), 213-229. doi:10.1234/revcomem.2017.34.2.213

Hargie, O., Tourish, D., & Wilson, N. (2002). Communication audits to map organizational communication climates: Insights from a survey of UK organizations. *Journal of Business Communication*, 39(4), 414-436. doi:10.1177/002194360203900401

Julca Aguirre, F. (2021). *Comunicación interna: De lo tradicional a lo digital*. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/1164>

López, M. (2023). *Gestión de recursos humanos y su impacto en la eficacia organizacional*. *Revista de Administración y Dirección de Empresas*, 25(1), 75-88.

- López, J. (2023). *Evaluación del clima laboral mediante encuestas en una PyME del sector alimenticio en Ecuador*. Universidad Central de Ecuador.
- López, J., & García, M. (2020). *La importancia de la comunicación interna en las PYMES*. *Revista de Administración de Empresas*, 35(2), 45-60.
- López, M., & Martínez, P. (2022). *Impacto de la comunicación interna en la satisfacción laboral*. *Journal of Business Communication*, 34(2), 112-126.
- López, M. (2023). *Capacitación en habilidades de comunicación: Un enfoque estratégico*. *Revista de Administración de Empresas*, 30(2), 78-92.
- López, P. (2022). **Técnicas avanzadas de recolección de datos**. Ediciones Investigativas.
- Martínez, R., & Gómez, L. (2021). **Métodos de muestreo en la investigación social**. Editorial Académica.
- Martínez, A. (2015). *Comunicación interna y desempeño organizacional: Un estudio de caso en PyMEs españolas*. *Cuadernos de Administración*, 31(55), 141-158. doi:10.11144/Javeriana.cao.31-55.ciod
- Martínez, A. (2019). *Estrategias de comunicación en pequeñas empresas*. *Gestión y Estrategia*, 14(3), 123-138.
- Martín, C., & Agostina, M. (2021). *Gestión estratégica de la comunicación interna* (Bachelor's thesis).
- Pérez, A., & Martínez, R. (2023). *Innovación y eficacia en las empresas modernas*. *Revista de Innovación Empresarial*, 30(3), 33-47.
- Pérez, J. (2022). *Evaluación del clima laboral interno mediante entrevistas y grupos focales en una PyME del sector textil en Guayaquil*. Universidad de Guayaquil.
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Free Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson.
- Rodríguez, P. (2022). *Adaptación al cambio como factor de eficacia organizacional*. *Estudios Organizacionales*, 12(4), 102-118.
- Sánchez, L., & Pérez, D. (2021). *Comunicación organizacional: Impacto en la productividad de las PYMES*. *Estudios Empresariales*, 27(1), 89-104.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Smith, A. (2021). Effective Internal Communication in Retail Warehouses. *Journal of Business Communication*, 58(4), 123-135.

Taylor, F. W. (2014). *Principios de la administración científica*. Harper & Brothers.

Sánchez, R., Torres, L., & Gómez, S. (2024). Innovación en la comunicación interna de medianas empresas. *Gestión Empresarial Contemporánea*, 31(1), 78-92.

Torres, L., & Gómez, S. (2023). Estrategias de comunicación interna en empresas medianas. *Revista de Administración de Empresas*, 27(3), 89-104.

Martínez, P., & Rodríguez, L. (2022). Comunicación bidireccional y satisfacción laboral en medianas empresas. *Estudios Organizacionales*, 15(1), 102-118.

Anexos

Tabla #5

Cuestionario Encuestas

ENCUESTA CLIMA LABORAL ALMACENES ELECTRO HOGAR

Instrucciones: Por favor, responda las siguientes preguntas de manera honesta y completa. Sus respuestas serán confidenciales y se utilizarán para mejorar el ambiente de trabajo en nuestra organización.

Datos Demográficos:

1. Edad:
 - Menos de 25 años
 - 25-34 años
 - 35-44 años
 - 45-54 años
 - 55 años o más
2. Género:
 - Masculino
 - Femenino
 - Otro
 - Prefiero no decirlo
3. Departamento:
 - Ventas
 - Atención al Cliente
 - Administración
 - Logística
 - Recursos Humanos
 - Otro (especificar): _____
4. Antigüedad en la empresa:
 - Menos de 1 año
 - 1-3 años
 - 4-6 años
 - 7-10 años
 - Más de 10 años

Clima Laboral:

5. ¿Cómo calificaría la comunicación interna en su departamento?
 - Excelente
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - Muy Mala
 6. ¿Siente que sus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta por sus superiores?
 - Siempre
 - Frecuentemente
 - A veces
 - Raramente
 - Nunca
 7. ¿Cómo describiría la relación con sus compañeros de trabajo?
 - Muy buena
 - Buena
 - Neutral
 - Mala
 - Muy Mala
 8. ¿Se siente valorado/a y reconocido/a por su trabajo?
 - Siempre
 - Frecuentemente
 - A veces
-

-
- Raramente
 - Nunca
9. ¿Cómo calificaría el equilibrio entre su vida laboral y personal?
- Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - Muy Malo
10. ¿Cuenta con los recursos y herramientas necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente?
- Siempre
 - Frecuentemente
 - A veces
 - Raramente
 - Nunca
11. ¿Siente que recibe el apoyo necesario de sus superiores para cumplir con sus responsabilidades?
- Siempre
 - Frecuentemente
 - A veces
 - Raramente
 - Nunca
12. ¿Cómo calificaría el ambiente general de trabajo en Almacenes Electro Hogar?
- Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - Muy Malo
13. ¿Cómo considera que la empresa maneja el estrés y la presión laboral?
- Muy bien
 - Bien
 - Regular
 - Mal
 - Muy Mal
14. ¿Existen oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional en Almacenes Electro Hogar?
- Siempre
 - Frecuentemente
 - A veces
 - Raramente
 - Nunca
15. ¿Qué tan satisfecho/a está con su salario y beneficios?
- Muy satisfecho/a
 - Satisfecho/a
 - Neutral
 - Insatisfecho/a
 - Muy insatisfecho/a
- Preguntas Abiertas:
16. ¿Qué aspectos de su trabajo le generan mayor satisfacción?
17. ¿Qué aspectos de su trabajo considera que podrían mejorar?
18. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el clima laboral en Almacenes Electro Hogar?

Gracias por participar en esta encuesta. Sus respuestas son muy valiosas.

Tabla #6
Cuestionario Encuesta a directivos

Instrucciones: Apreciamos que se tome el tiempo para completar esta encuesta. Sus respuestas nos ayudarán a mejorar los procesos de comunicación dentro de la empresa. Todas las respuestas serán tratadas con confidencialidad.

1. ¿Cómo describiría la efectividad de los canales de comunicación actuales (correo electrónico, reuniones, boletines, etc.) en Almacenes Electro Hogar?
 - Muy efectivos
 - Efectivos
 - Moderadamente efectivos
 - Poco efectivos
 - No efectivos
2. ¿Con qué frecuencia se comunica la visión y misión de la empresa a todos los empleados?
 - Mensualmente
 - Trimestralmente
 - Semestralmente
 - Anualmente
 - Rara vez o nunca
3. ¿Cómo evalúa la claridad y coherencia de los mensajes que se transmiten desde la dirección hacia el resto de la organización?
 - Muy clara y coherente
 - Clara y coherente
 - Moderadamente clara y coherente
 - Poco clara y coherente
 - Nada clara y coherente
4. ¿Considera que los empleados reciben suficiente información sobre las decisiones estratégicas de la empresa?
 - Sí, siempre
 - Sí, frecuentemente
 - A veces
 - Rara vez
 - No, nunca
5. ¿Cómo calificaría la retroalimentación recibida por parte de los empleados respecto a la comunicación interna?
 - Muy positiva
 - Positiva
 - Neutral
 - Negativa
 - Muy negativa
6. ¿Se promueve una cultura de apertura y transparencia en la comunicación dentro de la empresa?
 - Siempre
 - Frecuentemente
 - A veces
 - Rara vez
 - Nunca
7. ¿En qué medida se utilizan las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para mejorar la comunicación interna?
 - En gran medida
 - Moderadamente
 - Poco
 - Muy poco
 - Nada
8. ¿Se fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones a través de mecanismos de comunicación interna?
 - Siempre

- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

9. ¿Qué tan accesibles considera que son los directivos y gerentes para los empleados en términos de comunicación?

- Muy accesibles
- Accesibles
- Moderadamente accesibles
- Poco accesibles
- Nada accesibles

10. (Pregunta abierta)

¿Qué mejoras sugeriría para optimizar la comunicación interna en Almacenes Electro Hogar?

Nota: Agradecemos su honestidad y tiempo al completar esta encuesta.

Fuente: Revisión literatura-Elaboración propia

Tabla #7***Cuestionario Entrevista a Expertos***

Instrucciones: Apreciamos su tiempo y conocimientos al responder este cuestionario. Sus respuestas nos ayudarán a mejorar la comunicación interna de nuestra empresa.

1. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos de comunicación interna en una mediana empresa como la nuestra, con 137 empleados?
2. ¿Qué estrategias o herramientas recomendaría implementar para mejorar la claridad y coherencia de los mensajes internos, especialmente en situaciones de cambio organizacional?
3. ¿Cómo podemos fomentar una mayor participación y compromiso de los empleados en la comunicación interna?
4. En su experiencia, ¿qué prácticas efectivas ha visto para mejorar la retroalimentación entre empleados y directivos en empresas de tamaño similar?
5. ¿Qué indicadores clave de desempeño (KPIs) sugeriría utilizar para medir la efectividad de la comunicación interna en nuestra empresa?

Nota: Agradecemos su experiencia y tiempo al compartir sus recomendaciones. Sus conocimientos serán esenciales para fortalecer la comunicación interna en nuestra organización.

Fuente: Revisión literatura-Elaboración Propia

Tabla #8
Matriz de Benchmarking Interno

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
Objetivo de Comunicación	Informativa	Proveer información clara y relevante a los empleados
Objetivo de Comunicación	Motivacional	Fomentar el compromiso y la motivación de los empleados.
Canales de Comunicación	Formales	Boletines Internos, correos electrónicos, reuniones de equipo
Canales de Comunicación	Informales	Chats internos, conversaciones espontáneas.
Frecuencia de Comunicación	Diaria	Actualizaciones rápidas y urgentes.
Frecuencia de Comunicación	Semanal	Resúmenes de actividades y logros
Frecuencia de Comunicación	Mensual	Informes detallados y análisis de desempeño.
Audiencia Objetivo	Directiva	Gerentes y Supervisores
Audiencia Objetivo	Operativa	Personal de almacén y empleados de línea.
Mensajes Clave	Metas y Objetivos	Clarificación de los objetivos de la empresa.
Mensajes Clave	Desempeño	Información sobre el desempeño individual y del equipo.
Mensajes Clave	Cambios y Actualizaciones	Noticias sobre cambios en procesos o políticas.
Indicadores de Efectividad	Comprensión	Evaluación de cómo entienden los empleados la información recibida
Indicadores de Efectividad	Participación	Grado de participación de los empleados en actividades comunicativas.

Fuente: Smith, A. (2021)-Adaptación propia