UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE (UTN)

FACULTAD DE EDUCACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA (FECYT)

CARRERA: COMUNICACIÓN SOCIAL

INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR, MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

"ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y SU IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL Y LA IDENTIDAD CORPORATIVA: ESTUDIO DE CASO EMPRESA FLORÍCOLA SANTINO FLOWERS"

Modalidad: En línea

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: Licenciada de Comunicación Social

Línea de investigación: Desarrollo Social y del Comportamiento Humano

Autor(a): Dayana Marisol Tulcán Perugachi

Director(a): Mgtr. Carla Gabriela Arcos Cuaspud

Ibarra – Junio - 2026

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA

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

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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

DATOS DE CONTACTO	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Tulcán Perugachi Dayana Marisol

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Análisis de los Procesos de Comunicación Interna y su Impacto en el Clima Laboral y la Identidad Corporativa: Estudio De Caso Empresa Florícola Santino Flowers
AUTOR (ES):	Tulcán Perugachi Dayana Marisol
FECHA: DD/MM/AAAA	01/06/2026
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	■ **PREGRADO** □ **POSGRADO**
TITULO POR EL QUE OPTA:	**Licenciada de Comunicación Social**
DIRECTOR /ASESOR:	Mgtr. Arcos Cuaspud Carla Gabriela/ Mgtr. Bayas Jiménez Judith Mercedes

CONSTANCIAS

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

Ibarra, a un día del mes de junio de 2026

EL AUTOR:



.....

Firma
Dayana Marisol Tulcán Perugachi

REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Acreditada Resolución Nro. 173-SE-33-CACES-2020

FACULTAD DE EDUCACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

CARRERA DE COMUNICACIÓN EN LÍNEA

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTERGRACIÓN CURRICULAR

Ibarra, 27 de mayo de 2026

MSc. Gabriela Arcos
DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de integración curricular: **"ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y SU IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL Y LA IDENTIDAD CORPORATIVA:ESTUDIO DE CASO EMPRESA FLORÍCOLA SANTINO FLOWERS"** del Srta. Dayana Marisol Tulcán Perugachi el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Unidad Académica de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
CARLA GABRIELA ARCOS CUASPUD

MSc. Gabriela Arcos
C.C.: 1003733655

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, primeramente, a Dios, quien me ha guiado en todo este tiempo brindándome la sabiduría para poder culminar esta etapa que representó un gran reto para mí; que toda la honra y gloria sea para Él. A mi familia, por siempre estar a mi lado cuidándome y velando por mi bienestar. A mi amiga Carolina S., quien, con sus palabras de aliento y apoyo, me ha permitido mantenerme firme en todo este proceso.

Finalmente, este proyecto también me lo dedico a mí misma, por no rendirme a pesar de las dificultades que he atravesado. No ha sido nada fácil, pero me siento feliz porque sé que, con dedicación, resistencia y, sobre todo, entregando mi vida en las manos de Dios, he llegado a la meta final en esta etapa estudiantil.

Dayana T.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco eternamente a Dios, quien me ha dado la salud y la sabiduría para llegar hasta aquí. “Tú eres mi escondite y mi escudo; en tu palabra he puesto mi esperanza” (Salmos 119:114), este trabajo es especialmente para Él.

A mis amados padres, Hugo y María, les agradezco de todo corazón; ellos se han esforzado cada día y me han enseñado que rendirme nunca es una opción. A mis hermanos Nixon y Génesis, gracias por su compañía y palabras de aliento; sin ustedes nada de esto hubiera sido posible.

A la Universidad Técnica del Norte, por brindarme la oportunidad de formarme como profesional. De manera especial, agradezco a la Magíster Gabriela Arcos y a la Magíster Judith Bayas por apoyarme y ser mis guías durante el desarrollo de este trabajo**.**

Por último, gracias a todos los docentes, amigas y compañeros de clase por su compañía. Que Dios derrame grandes bendiciones sobre cada uno de ustedes.

Dayana T.

RESUMEN

Se le considera a la comunicación interna el pilar estratégico fundamental para fortalecer el clima laboral y la reforzar la identidad corporativa en una organización. Esta investigación analiza los procesos de comunicación interna y su impacto en el clima laboral de la empresa florícola Santino Flowers, ubicada en Tabacundo – Ecuador, debido a esto el estudio nace ante la necesidad de identificar cómo la inexistencia de los canales formales y las estrategias comunicacionales estructuradas impactan el sentido de pertenencia y la motivación de los colaboradores. El objetivo principal fue diagnosticar la incidencia dichos procesos dentro del clima organizacional y proponer un plan estratégico que mejore la relación entre los colaboradores y la empresa. Se empleó una metodología de enfoque mixto con un diseño descriptivo – analítico, aplicando herramientas como la encuesta dirigida hacia el personal operativo y las entrevistas semiestructuradas a los mandos medios (supervisores). Entre los hallazgos se evidencian la existencia de una desconexión emocional entre los trabajadores y la organización. Además, se revela el dominio de los rumores por la carencia de canales formales oficiales y la sensación de baja transparencia institucional. Se concluye que la implementación de un modelo de comunicación cimentada en el *endomarketing* y el liderazgo empático es primordial para lograr reducir la rotación del personal y mejorar la productividad. Por consecuencia, este estudio propone un Plan Estratégico de Comunicación Interna diseñado para lograr humanizar la gestión organización y fortalecer el vínculo de identidad en empresas del sector florícola.

Palabras clave: comunicación interna, clima laboral, identidad corporativa, cultura organizacional, procesos de comunicación, colaboradores, sentido de pertenencia, endomarketing, sector florícola.

ABSTRACT

Internal communication is considered the fundamental strategic pillar for strengthening the work environment and reinforcing corporate identity in an organisation. This research analyses internal communication processes and their impact on the work environment at Santino Flowers, a flower company located in Tabacundo, Ecuador. The study arose from the need to identify how the lack of formal channels and structured communication strategies impact employees' sense of belonging and motivation. The main objective was to diagnose the impact of these processes on the organisational environment and propose a strategic plan to improve the relationship between employees and the company. A mixed-method approach with a descriptive-analytical design was used, applying tools such as a survey of operational staff and semi-structured interviews with middle managers (supervisors). The findings reveal an emotional disconnect between workers and the organisation. In addition, the lack of formal official channels and the perception of low institutional transparency have led to the spread of rumours. It is concluded that the implementation of a communication model based on internal marketing and empathetic leadership is of utmost importance in reducing staff turnover and improving productivity. Consequently, this study proposes a Strategic Internal Communication Plan designed to humanise organisational management and strengthen the bond of identity in companies in the floriculture sector.

Keywords: internal communication, working environment, corporate identity, organisational culture, communication processes, employees, sense of belonging, internal marketing, floriculture sector.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN **13**

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO **17**

1. Comunicación Interna y Gestión Organizacional 17

1.1. Concepto y evolución de la comunicación organizacional (enfoques gerenciales vs. humanistas) 17

1.2. Procesos y flujos de comunicación: descendente, ascendente y horizontal 19

1.3. La comunicación interna en la era de la transformación digital 20

1.4. Barreras de la comunicación: ruido, rumor y sobrecarga informativa en empresas productivas 21

2. Clima Laboral y Entorno de Trabajo 21

2.1. Definición y dimensiones del clima organizacional 21

2.2. Factores que influyen en el clima: liderazgo, motivación y condiciones físicas. 22

2.3. Relación entre comunicación interna, satisfacción laboral y productividad 23

2.4. Medición del clima laboral: herramientas cualitativas y cuantitativas 23

3. Identidad y Cultura Corporativa 24

3.1. Diferencias conceptuales: Cultura, Identidad e Imagen Corporativa 24

3.2. Elementos de la identidad: Filosofía de gestión (Misión, Visión, Valores) y simbología 25

3.3. El sentido de pertenencia y el Employer Branding (Marca Empleadora) interno 25

3.4. Impacto de la identidad en la retención de talento humano 25

4. Estrategias de Alineación: Endomarketing y Comunicación Estratégica 26

4.1. El Endomarketing: el empleado como "cliente interno" 26

4.2. Estrategias para comunicar la identidad corporativa a niveles operativos 27

4.3. El rol del líder como comunicador principal en equipos de alto desempeño 27

4.4. Gestión de crisis internas y comunicación del cambio organizacional 28

5. Teorías y Enfoques 29

5.1. Teoría de las Relaciones Humanas (Elton Mayo) 29

5.2. Teoría de Sistemas aplicada a la empresa: la organización como organismo vivo (Katz y Kahn) 29

5.3. Teoría del sensemaking de Karl E. Weick y la comunicación organizacional 30

5.4. Responsabilidad Social Corporativa (RSC) hacia el público interno. 31

6. Contextualización del Caso de Estudio: Santino Flowers 31

6.1. Descripción 31

6.2. Situación comunicacional y problemática interna 32

CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS 33
2.3. Tipo de Investigación 33
2.4. Técnicas e instrumentos de investigación 33
Entrevistas Semiestructuradas 33
Cuestionarios 34
2.5. Preguntas de investigación 34
2.6. Matriz de operacionalización de variables 34
2.7. Participantes 43
Muestra cuantitativa (cuestionario): 44
Muestra cualitativa (entrevistas): 44
2.8. Procedimiento 44
CAPITULO III: RESULTADOS 45
3.1. Resultados cuantitativos de la investigación 45
Primer Bloque: Canales de comunicación interna utilizados 45
3.1.1. Análisis de los cuestionarios aplicados a los 30 colaboradores de la florícola 45
Segundo bloque: Efectividad Percibida de la Comunicación Interna 50
Tercer Bloque: Impacto en la Identidad Corporativa 56
3.2. Resultados cualitativos de la investigación 58
3.2.1. Entrevistas 58
DISCUSIÓN 65
3.3.1. Discusión 65
3.3.2. Principales canales de comunicación interna formales e informales 65
3.3.3. Canales internos, satisfacción y motivación 66
3.3.4. Flujo de información entre los distintos niveles jerárquicos 67
3.3.5. Comunicación interna, identidad y sentido de pertenencia 68
CAPITULO IV: PROPUESTA 70
4.1. Descripción de la propuesta 70
4.1.2. Justificación de la propuesta 70
4.2. Nombre de la propuesta 70
4.3. Objetivo general 70
4.4. Objetivos específicos 70
4.5. Estructura del plan estratégico de comunicación interna 71
4.6. Beneficiarios 75
4.7. Proyección 75

4.8. Producto 76
CONCLUSIONES 77
RECOMENDACIONES 78
BIBLIOGRAFÍA: 79
ANEXOS 86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla1 ..... **17**
La evolución de la comunicación organizacional **17**
Tabla 2 ..... **34**
Matriz de variables **34**
Tabla 3 ..... **44**
Población **44**
Tabla 4 ..... **45**
Canales de comunicación interna conocidos **45**
Tabla 5 ..... **58**
Entrevistas a supervisores de la empresa florícola **58**
Tabla 6 ..... **65**
Resolución de las preguntas de investigación **65**
Tabla 7 ..... **71**
Descripción de niveles **71**
Tabla 8 ..... **74**
Planificación de estrategias y responsables **74**
Tabla 9 ..... **74**
Cronograma **74**
Tabla 10 ..... **75**
Indicadores y mecanismos de evaluación **75**

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 ..... **46**
Importancia de los comunicados oficiales **46**
Figura 2 ..... **46**
Frecuencia del uso del correo electrónico como canal oficial **46**
Figura 3 ..... **47**
Difusión de información relevante en boletines y carteleras **47**
Figura 4 ..... **48**
Uso de la red informal como fuente de información empresarial **48**
Figura 5 ..... **49**
Validación de la red informal **49**
Figura 6 ..... **49**
Nivel de participación en chats grupales no oficiales para temas laborales **49**

Figura 7 ..... **50**
Valoración de los colaboradores sobre los mensajes emitidos por la empresa **50**
Figura 8 ..... **51**
Relevancia de la información institucional para el desempeño de funciones **51**
Figura 9 ..... **52**
Percepción de la suficiencia de información recibida para tareas laborales **52**
Figura 10 ..... **53**
Impacto de la comunicación interna al bienestar y motivación del personal **53**
Figura 11 ..... **54**
Bienestar emocional y agrado en el puesto de trabajo a través de la comunicación efectiva **54**
Figura 12 ..... **55**
Efectividad de la comunicación interna en la tensión laboral **55**
Figura 13 ..... **56**
Sentido de pertenencia con la empresa **56**
Figura 14 ..... **57**
Nivel de alineación con los objetivos y la cultura empresarial **57**
Figura 15 ..... **57**
Vinculación emocional con la institución **57**

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna es el motor estratégico dentro de las organizaciones, convirtiéndose en el activo clave que asegura la cohesión y la transmisión de valores. En la actualidad, este proceso se reconoce como un recurso indispensable que impacta directamente en la productividad y la sostenibilidad institucional (Rivero y Moral, 2025). Cuando la información fluye con claridad, se establecen equipos cohesionados y productivo; en contraste, la ausencia de los mecanismos genera los malos entendidos que erosiona la identidad institucional.

En el contexto de la gestión del talento humano, la comunicación interna desempeña un papel importante en la construcción de un clima laboral favorable y en el fortalecimiento de la identidad corporativa. Su función no se limita en transmitir información; tal como sostiene Villafañe (2023), sino que es necesario que los colaboradores desarrollen identidad institucional y compromiso en el ámbito laboral. Esto es crítico principalmente en sectores de alta operatividad como lo es el campo florícola, el cual se ha consolidado como el actor económico que ha superado los $1.000 millones de exportaciones en el año 2025 (Villanueva, 2026). Aunque el sector florícola ecuatoriano lidera en tecnología de cultivo, contrasta con la precariedad de sus flujos comunicativos internos. Esta deficiencia genera una ruptura en la cultura de la empresa, donde la inexistencia de una estrategia de comunicación integral limita la identificación institucional de la marca y la lealtad de los equipos de trabajo.

El caso de estudio de la empresa florícola Santino Flowers, situada en el cantón Pedro Moncayo, experimenta las dificultades derivadas de la ausencia de una estructura de estrategia comunicacional. La transmisión de la comunicación por parte de la empresa es a través de vías informales para delegar funciones, lo que impide una comunicación clara de las metas corporativas. Esta carencia de espacios formales para la interacción ha provocado que haya una “cultura del rumor”, fenómeno que debilita la imagen interna y produce la distancia emocional entre los colaboradores de la empresa y los objetivos de la misma.

Este estudio parte de la necesidad de entender cómo los flujos de comunicación interna intervienen en el clima laboral de la florícola. La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo) que busca medir el alcance de los flujos de información y comprender la percepción de los colaboradores. A través de esta metodología, se aspira identificar las brechas que impiden lograr una alineación efectiva, con el objetivo de proponer una gestión transformadora que favorezca al desarrollo de los colaboradores y la estabilidad de la identidad corporativa.

Este estudio cobra relevancia en su análisis de comunicación como eje central de las relaciones laborales en el sector florícola, donde la comunicación interna suele ser subestimada. Los resultados obtenidos no solo ofrecen una visión clara de Santino, sino que pretenden servir como base para transformar la comunicación en un diferenciador estratégico. Por último, a pesar de los desafíos de realizar trabajo de campo en una

operación agrícola activa, se recolecta los testimonios reales de los colaboradores en el sitio de trabajo, mediante instrumentos técnicos validados, estableciendo las bases de para una gestión más transparente y enfocada en el respeto al capital humano.

Planteamiento del problema

La gestión de la comunicación interna implica el eje articulador de las dinámicas de poder y las relaciones entre los colaboradores y los niveles directivos. En el caso de Santino Flowers, se identifica que una disrupción en la comunicación interna causa malos entendidos, se manifiesta como una desarticulación comunicacional ocasiona la falta de motivación por parte del personal y un ambiente laboral tenso. Investigaciones resientes confirman que existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral (Tupuna et al., 2025); lo que quiere decir que, si existe falencias en la comunicación, el rendimiento de la organización se cae inevitablemente.

Esta situación se complica por la propia naturaleza del negocio, donde la producción y la logística necesitan una comunicación constante para asegurar un buen servicio al cliente. Las razones de estos problemas son la falta de capacitación en comunicación, la diversidad cultural de los empleados y la inexistencia de normas claras sobre la comunicación interna.

Desde la perspectiva de la comunicación organizacional, este estudio se analiza como una ruptura en la creación de información compartida. Bajo este punto, se investiga como la deficiencia de los canales internos permite que el flujo de información sea asincrónico y unidireccional, negando la bidireccionalidad necesaria para lograr una sana. Esta inactividad afecta no solamente el rendimiento, sino que vulnera la identidad corporativa, en la que el empleado no alcanza a admitir los valores, misión y visión de la organización por motivo que no existe un proceso que los sustente.

En cuanto al clima laboral, desde la psicología organizacional lo vemos como esa sensación general que tiene el personal sobre donde trabajan, esto incluye, cómo es la estructura de la empresa, sus reglas, cómo es el liderazgo y lo más importante cómo nos comunicamos. Si la identidad que desea la gerencia no tiene relación con la identidad percibida por los colaboradores, genera una crisis de imagen interna. Por esta razón, la investigación se llevará a cabo únicamente en Santino Flowers, ubicada en la provincia de Pichincha lugar donde la producción de rosas es la fuente del mercado exportador (Villanueva, 2026). Con el fin de proponer una restructura de los procesos de interacción que aporten el vínculo estable entre la organización y su capital humano.

A partir de la situación descrita, se plantea la siguiente pregunta principal: ¿Cómo influyen los procesos actuales de comunicación interna en el clima laboral y la identidad corporativa de los colaboradores de la organización Santino Flowers, ubicada en Tabacundo, Ecuador?

Objetivos

Objetivo General

Analizar la influencia de los procesos de comunicación interna en el clima laboral y la identidad corporativa de los colaboradores de la organización Santino Flowers.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la estructura y flujos de comunicación interna predominantes en la empresa florícola Santino Flowers para identificar las barreras informativas.

2. Evaluar el estado del clima laboral mediante indicadores de satisfacción, motivación y bienestar de los colaboradores.

3. Analizar la comunicación jerárquica y su impacto en las relaciones funcionales entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa florícola.

4. Determinar la percepción de los colaboradores acerca de los valores institucionales y su sentido de pertenencia.

Justificación

La presente investigación parte de la necesidad de intervenir en los procesos de comunicación interna de la empresa, donde se revela la ausencia de canales directos y la carencia de estrategias de respuesta efectivas. Dentro del sector florícola la inmediatez y la claridad informativa son fundamentales, por ello este estudio es decisorio para mitigar la desmotivación y desinformación en el ambiente laboral.

1.1 Justificación Teórica

Karl Weick sostiene que las organizaciones son procesos sociales en constante evolución que se construyen y mantienen mediante la comunicación. Desde este punto de vista, la comunicación más que solo transmitir información, es aquel que organiza, coordina y da sentido a los esfuerzos grupales. Por ende, las organizaciones existen y se mantienen porque sus integrantes entienden y actúan a partir de los mensajes que se comparten (Weick, 1995). Del mismo modo, Costa (1993), sostiene que la Identidad Corporativa es el núcleo de la empresa, la misma que está integrada por un conjunto de características que la hacen única, desde su cultura, valores, misión, visión y que son internalizados por sus colaboradores. Por lo tanto, al comparar la realidad de la empresa florícola con las teorías antes mencionadas, la investigación aporta sustento académico.

1.2 Justificación Práctica

Dentro del ámbito práctico la investigación aborda problemas críticos como la ausencia de normal claras de comunicación interna y la diversidad cultural de los colaboradores. Como sostiene Salinas (2020) en su investigación sobre, "Efectividad de los canales de comunicación interna en empresas privadas" los canales de comunicación interna son fundamentales en las empresas privadas, y que

al establecer de canales formales como lo son los boletines internos y la intranet resultan ser eficientes para que se pueda mantener la jerarquía y la claridad de la información dentro de la organización. Por tanto, esta investigación servirá a la empresa como diagnóstico para la toma de decisiones estratégicas.

1.3 Justificación Social

La importancia social de la investigación tiene un impacto directo en los colaboradores de la empresa. Según Litwin y Stringer (1968), el clima organizacional es el resultado de elementos como la estructura, las relaciones interpersonales, el liderazgo y fundamentalmente la comunicación. Un clima laboral favorable fomenta la motivación, la participación y el vínculo organizacional, mientras que un clima laboral negativo reduce el compromiso por parte de los colaboradores hacia la empresa. En ese sentido, en el sector florícola resulta indispensable promover practicas organizacionales las cuales den prioridad a la comunicación efectiva y el respeto entre los colaboradores.

1.4 Justificación Metodológica

Dentro de la metodología el presente trabajo se basa en un diseño mixto que permite constituir datos cuantitativos y cualitativos para lograr una visión mucho más completa del hecho analizado. Por otra parte, Cucchiari (2019) examina elementos como el branding, la comunicación y la cultura corporativa en la que están relacionadas entre sí en un entorno latinoamericano, ofreciendo una perspectiva práctica de los retos y las estrategias necesarias para construir una identidad corporativa sólida y flexible para los mercados en constante cambio.

También el uso de encuestas y entrevistas semiestructuradas facilita la recolección de datos relevantes acerca del funcionamiento de los procesos de comunicación y la perspectiva de los colaboradores.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1. Comunicación Interna y Gestión Organizacional

1.1. Concepto y evolución de la comunicación organizacional (enfoques gerenciales vs. humanistas)

A lo largo de los años la comunicación organizacional ha estado en constante evolución respaldado por la unión de la comunicación misma y los cambios estructurales dentro de la organización. Como lo explican Contreras y Garibay (2020) este concepto se ha cimentado a partir de la unión entre los estudios comunicacionales y de la mecánica organizativa. Su evolución parte desde funciones efectivas hacia un campo estratégico dimensional. Esto evidencia que la comunicación no es simplemente transmitir mensajes, sino que es el proceso que estructura y es parte fundamental en la toma de decisiones, las relaciones entre los colaboradores y la cultura institucional. Lo que demuestra su importancia para el funcionamiento de cualquier organización moderna.

La evolución de la comunicación organizacional, se ha desarrollado históricamente desde dos tipos de enfoques: el enfoque gerencial, se orienta en la productividad y el enfoque humanista se centra en la construcción de significados y las relaciones. Este campo de estudio se vinculó profundamente con la administración, razón por la que "el comunicador organizacional apareció ligado a tareas de nivel más bien operativo, técnico e instrumental" (Contreras y Garibay, 2020, p. 4). Esta perspectiva gerencial se centra en que las metas de la organización se alineen con la agilidad y el flujo comunicacional. No obstante, aparecieron perspectivas que destacan la importancia de la cultura, la colaboración de los trabajadores y el sentido compartido, los mismos que se desarrollaron a partir del avance de los estudios socioculturales y organizacionales.

Tabla1

La evolución de la comunicación organizacional

Década analizada	Denominación asignada por los expertos	Acontecimientos más relevantes
1940	La era de la información	• El principal objetivo del sistema comunicacional era informar a los trabajadores. • Se pensaba que un empleado informado se encontraba motivado, fidelizado y era más productivo. • Se destinaron fuertes sumas de dinero para desarrollar flujos descendentes de información • Una vez se diseñó un modelo de comunicación con flujo descendente de información fue adoptado por diversas empresas en el mundo.
1950	la década de las redes, el clima y la retroalimentación.	• Se detectan los efectos de las redes comunicacionales en la satisfacción del colaborador, así también en otros componentes vinculados al talento humano. • Se evidencia que los cargos medios adoptan posturas poco efectivas para liderar a su equipo y no son conscientes de las mismas. • Se identificó un alto índice de distorsión en la información cuando el empleado trata de emitir mensajes a su jefe. • Las organizaciones empezaron a cuestionar su visión de la comunicación y su rol como instrumento clave en la gestión empresarial. • Se establece de manera rudimentaria y básica un boceto de la retroalimentación dentro de un sistema de comunicación.
1960	Creación del perfil de un supervisor eficiente	• Se crea el rol del supervisor eficiente dentro de la estructura organizacional de las entidades. • Se definen las tareas que el supervisor eficiente tiene dentro de la organización. • Se incorpora al trabajador en las decisiones de las empresas a través del PMD (Participation in Decision Making). • Se evidencia que entre más se involucre al trabajador en los procesos de toma de decisiones se encuentra más motivado, fidelizado y productivo.

Década analizada	Denominación asignada por los expertos	Acontecimientos más relevantes
1970	La naturaleza, cualidades y características de los climas y las redes de comunicación	• Los estudios se enfocan en la compresión del clima laboral, así también en la comunicación ascendente, pero abordada por el supervisor eficiente. • Se investigó acerca del efecto ocasionado en los miembros de los equipos de trabajo cuando se da la posibilidad de mantener una comunicación abierta • Se encuentra la relación entre la retroalimentación y la satisfacción laboral. • Se desmitifica la existencia de un modelo de comunicación ideal que funcione para todas las empresas.
1980	La era del proceso de la comunicación organizacional	• Los estudios realizados en este periodo se enfocaron en el análisis de las empresas como un sistema, la manera en la que los colaboradores dan significado a los componentes institucionales y la comunicación como un proceso organizacional. • Se retoman las investigaciones del clima laboral y las relaciones, así como también el análisis de las redes comunicacionales. • Se identifica el dinamismo del clima laboral y se recomienda que sea analizado de manera continua. • Se comprende que la comunicación debe ser considerada como un fenómeno intersubjetivo cuya medición está en función a la percepción que tengan los trabajadores.
1990	El Dircom como parte de la realidad empresarial	• Se incorpora al panorama empresarial al Director de Comunicación "Dircom". • Se establecen parámetros para la gestión de la comunicación al interior de la organización gracias al cumplimiento de las tareas del Dircom. • Se posiciona la comunicación como herramienta indispensable en la gestión de las organizaciones.

Nota. Tomado de "*La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales*", por Pacheco y Álvarez (2022), *INNOVA Research Journal*, *7(3)*, p.60-61. CC BY-NC 4.0

Esta perspectiva, muestra que la comunicación organizacional moldea identidades, dinámicas internas, vínculos y no solo perfecciona tareas. Esta visión manifiesta que, para impedir la división comunicacional y garantizar las relaciones estables con los diferentes públicos, los mensajes deben estar alineados con la misión, visión y los valores de la organización. De esta manera, la comunicación se convierte en el elemento relevante que impacta principalmente en la gestión, la sostenibilidad y la cultura organizacional.

1.2. Procesos y flujos de comunicación: descendente, ascendente y horizontal

Existen varios tipos de comunicación interna, se clasifican según su registro, esta puede ser formal, su comunicación es estructurada conforme a las normativas o modelos establecidos. Informal, su comunicación no está administrada por ninguna regla formal, lo que le permite desarrollarse de manera libre y adaptable. De igual manera se clasifica

según el flujo, su comunicación puede ser descendente, donde la comunicación se lleva a cabo desde los niveles directivos hacia los niveles subalternos. Ascendente, en este apartado la comunicación se direcciona desde los niveles inferiores hacia la alta gerencia. Horizontal, la comunicación se determina en la interacción a partir de los mismos niveles jerárquicos. Y diagonal, donde la comunicación se manifiesta entre la interacción de distintos niveles.

La efectividad de la comunicación interna se basa en el buen manejo de sus dos tipos de canales: los formales establecidos por la organización (correo electrónico, intranet, boletines, reuniones, informes y memorandos) y los informales que se originan de la relación social (conversaciones, grupos de mensajería no definidos, rumores). La investigación de Ríos et al. (2024) sustentan que el rol profesional, las competencias, los valores y las relaciones son parte de la relación inherente entre la comunicación interna y la identidad laboral.

En el contexto de cualquier empresa el éxito de la comunicación interna depende que la aprobación de los contenidos formales (roles, metas) sean respaldados y reforzados por la cultura que se intercambia informalmente (relaciones, valores), la cual ayudará a establecer una entidad laboral firme y una excelente adaptación a cualquier cambio.

1.3. La comunicación interna en la era de la transformación digital

La transformación digital ha modificado el panorama empresarial convirtiéndose en una fuente de innovación y crecimiento para las organizaciones, traspasando desde los canales de comunicación tradicionales a los entornos digitales. Según Hernández y Mendoza (2023) varias organizaciones han implementado tecnologías digitales, sin embargo, esto ha generado vacíos comunicacionales y limitaciones en el fortalecimiento del clima y la cultura organizacional, que no logran aprovecharlas plenamente. Por consiguiente, para que sean integradas de manera estratégica y se alineen con los procesos internos promoviendo una comunicación que aporte valor, su efectividad necesita de la capacidad de la entidad corporativa.

En conclusión, la comunicación interna ha evolucionado con el paso del tiempo hacia modelos que enfatizan la participación activa e interacción. Consecuentemente, las conversaciones y la retroalimentación son esenciales para que el proceso comunicativo sea efectivo, esto se debe a que las organizaciones viven en una era de comunicación interactiva determinada por la intervención bidireccional entre los colaboradores y dirección. Esta perspectiva demuestra que las herramientas digitales actuales promueven entornos colaborativos que refuerzan la transparencia interna, el compromiso y la transformación digital contribuye en el diseño de procesos comunicacionales que integran participación, retroalimentación constante y el desarrollo de los contenidos alineados a los objetivos de la organización.

1.4. Barreras de la comunicación: ruido, rumor y sobrecarga informativa en empresas productivas

La dimensión que impacta directamente en el aspecto emocional del clima laboral es la transparencia. Cuando se comparte información sensible de forma abierta y rápida, se consigue generar confianza entre los colaboradores minimizando el paso al rumor y a la incertidumbre. Bajo esta perspectiva, la coherencia comunicativa proviene de la efectividad y la transparencia, actuando como el puente principal entre el discurso interno de la organización y la imagen que externaliza.

Según Castro et al. (2022) la falta de colaboración y la divulgación de data interna sensible, particularmente en las instituciones públicas refleja la poca transparencia dentro de la gestión en la comunicación interna. Esta problemática causada por la baja transparencia dentro de la gestión de la información interna y el bienestar, en conjunto con la insuficiente atribución de recursos humanos especializados, resulta en la pérdida de confianza de los colaboradores y debilita la identidad corporativa.

Otras barreras que se evidencian en las empresas productivas son, el ruido y la sobrecarga informativa, que impiden que los mensajes sean transmitidos con claridad y en efecto distorsionan el mensaje. Como lo mencionan Tamayo y Orozco (2019) el "exceso de información ocurre cuando el flujo de la misma es demasiado para su comprensión, limitando a los colaboradores de la empresa ponderan el valor informativo en relación con sus creencias y puntos de vista" (p. 3).

La saturación de datos influye directamente en el colaborador, ya que este desarrolla el sentimiento de estrés lo que le lleva a difundir información nula y a tomar decisiones incorrectas, aumentando de esta manera el riesgo de errores. De la misma manera el ruido impide que el receptor comprenda la información tal cual el emisor la difundió, por motivo de la distorsión del mensaje o la mala codificación. Asimismo, el ruido y la sobrecarga informativa, afectan al desempeño productivo del clima laboral, convirtiéndose en barreras que fomentan la desconfianza, que dan lugar a la existencia de una comunicación informal no estructurada dentro de la empresa.

2. Clima Laboral y Entorno de Trabajo

2.1. Definición y dimensiones del clima organizacional

El clima organizacional se entiende como la interpretación colectiva que tienen los miembros de una empresa sobre su entorno de trabajo, integrando el conjunto de percepciones, actitudes y sentimientos que los empleados desarrollan dentro de una organización. Esta gestión organizacional integra, las relaciones interpersonales, circunstancias físicas y las prácticas de gestión. Al desarrollar un clima óptimo ayudará a la organización a evitar los conflictos sociales y el bajo rendimiento por parte del personal, siendo un pilar fundamental para el bienestar y productividad de la misma. la investigación realizada por Brito et al. (2020) destacan que impulsar la productividad,

fomentar la motivación y contribuye el compromiso en equipo, ayuda a la organización a tener un ambiente de trabajo positivo.

De esta manera, se pueden identificar varios tipos de clima organizacional; el clima autoritario que se basa en la falta de intercambio de información y ausencia de confianza, lo que da como resultado al estrés colectivo y abandono de puestos de trabajo, en la que, los empleados tienen nula participación activa. En contraste, el clima paternalista es formal y superficial con escasa confianza, donde el liderazgo es puramente el resultado de una dirección unilateral sin abrir espacio a la participación activa. Una efectiva evolución se manifiesta en el clima consultivo, distinguido por incluir la confianza y la escucha de opiniones de los miembros, pese a que la autoridad sea manifestada por la dirección. Finalmente, el nivel participativo, es el más eficaz, debido a que presenta una estructura horizontal que genera confianza absoluta, motiva y da voz a los participantes en la toma de decisiones. Al descuidar la situación del clima de trabajo puede llegar a impactar negativamente en la organización y es relevante que las empresas fomenten la confianza, el reconocimiento y comunicación abierta para poder desarrollar un ambiente de trabajo eficaz que a su vez se optimice la productividad y satisfacción.

2.2. Factores que influyen en el clima: liderazgo, motivación y condiciones físicas.

Uno de los elementos fundamentales que forman parte del clima laboral dentro de una organización es el liderazgo, este es el responsable de visibilizar el apoyo, orientación y la percepción que los colaboradores tienen sobre a su entorno de trabajo. De acuerdo con Calle et al. (2023), los factores fundamentales para reforzar la confianza y el compromiso es la supervisión y dirección por parte del líder, que es aquel que promueve la comprensión y claridad en las tareas asignadas. Desde este punto de vista, el liderazgo sólido genera un ambiente de trabajo en el que los colaboradores se sienten confiados, reconocidos y escuchados, lo que da como resultado la estabilidad emocional y el rendimiento positivo de los miembros de la organización.

A la motivación también se le considera como otro factor crítico del clima organizacional, que influye e incentiva la productividad, el compromiso y la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa. En un estudio desarrollado en el sector bananero, aseguró que, “se encontró una correlación positiva muy alta (0.967) y significativa entre la dimensión de motivación y el desempeño laboral” (Calle et al., 2023, p. 3). Lo cual evidencia que cuando los colaboradores están motivados aumentan su capacidad alineándose a los valores de la empresa y aumentan su rendimiento en el entorno. Por lo tanto, se considera a la motivación como otro elemento primordial para la creación de un clima organizacional positivo, que depende de los incentivos externos y las aspiraciones de crecimiento.

Finalmente, las condiciones físicas también cumplen una función importante en la calidad de clima organizacional, contribuye en la seguridad y bienestar de los miembros de la empresa durante el desarrollo de sus actividades. Mondragón (2016) explica entre

los elementos que forman parte del ambiente físico están la iluminación, la limpieza y la ventilación, los mismos que aportan al nivel de satisfacción y a la comodidad apreciada por colaboradores en su entorno laboral. Un ambiente físico apropiado, favorece a la construcción de un clima laboral más saludable y productivo, reduciendo el estrés, la fatiga y los riesgos.

2.3. Relación entre comunicación interna, satisfacción laboral y productividad

La calidad de la comunicación interna se evalúa en su efectividad, la cual mide el alcance, entendimiento y la acción resultante yendo más allá de la entrega de mensajes. Una comunicación efectiva se consigue cuando se minimiza la confusión, logrando que el colaborador reciba el mensaje de manera correcta para la ejecución de sus labores. Esta importancia nace del impacto directo sobre las dinámicas de trabajo. Bajo ese contexto, el desempeño laboral es el cumplimiento efectivo de las responsabilidades específicas otorgadas al empleado; no obstante, el ambiente de trabajo influye en la productividad y eficiencia de los colaboradores. La motivación se consolida cuando el director ejecutivo reconoce el esfuerzo y el desarrollo del trabajo, situación que genera un fuerte sentimiento de pertenencia y asegura la lealtad del colaborador hacia la organización.

Para justificar el efecto práctico del ambiente de trabajo, Vilca et al. (2021) establecen que el clima organizacional es la parte central para determinar el nivel de responsabilidad e identidad por parte de los colaboradores de la organización. Un clima de trabajo positivo asegura que los colaboradores de la organización tengan autonomía y puedan llevar a cabo sus funciones con total libertad, impulsando la eficiencia. Para respaldar esta postura, Vilca et al. (2021), muestran en su investigación con evidencia empírica a la teoría clima-desempeño, el cual concluyó que la comunicación interna influye sustancialmente sobre el clima organizacional de Sedalib S.A, obteniendo una fuerte correlación (0.845). La fuerza de esta relación positiva radica en la comunicación institucional, al utilizar adecuadamente medios, talleres y programas de capacitación. No obstante, a pesar de estos esfuerzos, el nivel de comunicación es limitado, debido a que los colaboradores perciben insuficiencia en los canales de comunicación para la interacción directa con sus superiores, que les autoriza a los colaboradores laborar de manera moderada, ser productivos en sus tareas, más no tener un sentido de responsabilidad.

2.4. Medición del clima laboral: herramientas cualitativas y cuantitativas

Para la medición del clima laboral se utilizan las herramientas cualitativas, las cuales favorecen a la organización analizar a profundidad, las interpretaciones, significados y experiencias que los colaboradores entregan a su entorno laboral. Según Morales et al. (2020) sustentan que estas herramientas influyen en las relaciones y dinámicas internas, a través de las dimensiones sociales y culturales, gracias a estas metodologías ya que contribuye en una comprensión propia y contextual del clima. Estas herramientas facilitan la identificación de matices del comportamiento organizacional que los

instrumentos cuantitativos no siempre logran entender, dentro de las cuales podemos destacar a: las entrevistas, análisis del discurso y grupos focales, proporcionan recursos necesarios para la toma de acciones estratégicas, que permitirá descubrir de raíz las consecuencias de conflictos, tensiones, prácticas y fortalezas.

En conclusión, la implementación de las herramientas cualitativas y cuantitativas dentro de una organización, es indispensable ya que aportaran valor estratégico, adentrándose en asegurar la gestión de talento, promover ambientes saludables y que los procesos organizacionales tengan efectividad y consistencia. En el estudio realizado por Terrazas (2005) concluye que el clima laboral "requiere de una evaluación lo más objetiva posible al respecto" (p. 35), destaca la importancia de utilizar instrumentos numéricos que procesan gran cantidad de información y plantear tendencias globales, a través de las encuestas estructuradas con escalas de Likert.

3. Identidad y Cultura Corporativa

3.1. Diferencias conceptuales: Cultura, Identidad e Imagen Corporativa

Cultura Organizacional:

La cultura organizacional se establece como la personalidad colectiva de la organización, dentro de ella se encuentran supuestos, creencias, valores y normas compartidas. Esta autoriza a sus miembros tener una guía no escrita para desarrollar el comportamiento, la interpretación del entorno y los eventos internos.

Identidad corporativa:

La identidad corporativa es aquella que define la esencia y la individualidad de la organización, que se materializa a través de la cultura visual (diseño, imágenes) y el comportamiento. Cuando esta identidad es correctamente gestionada y su comunicación hacia el público interno es coherente, garantiza la alineación por parte de los empleados hacia la promesa de la marca, lo que le facilita a la empresa proyectar una imagen creíble en el público externo y así se diferencie de la competencia en el mercado.

Imagen corporativa:

La imagen corporativa se refiere a la apreciación que tiene el público externo hacia una organización, dentro de los elementos que la componen se encuentran, el logotipo, los colores, elementos gráficos y la tipografía, las cuales puede cambiar y adaptarse al mercado si esta lo amerita.

En conclusión, la diferencia entre estos elementos fundamentales es ideal para la gestión metodológica. La cultura es la razón de ser, la identidad es lo que la organización da a conocer sobre sí misma y la imagen es lo que el público externo percibe de la empresa. En este contexto, Pizzolante (2004) concluye que la cultura organizacional es el ser y actuar de la empresa, esta es la que determina su identidad, es decir, la cultura es la raíz, la identidad es su expresión y la imagen es la consecuencia perceptiva.

3.2. Elementos de la identidad: Filosofía de gestión (Misión, Visión, Valores) y simbología

La identidad corporativa es el conjunto de elementos y símbolos que le aportan a la organización, establecer su esencia y su personalidad, la cual es comunicada hacia los públicos internos y externos. Villafañe (2023) define a la identidad como el "principio de todo", en ella se representa la trayectoria histórica, la cultura y su marco estratégico, que le facilita a la empresa definir una identidad propia, y obtener distinción en el mercado competitivo. Por otra parte, Drucker (1999) define a la filosofía de la gestión como el arte liberal y la función social que sobrepasa lo económico y lo técnico. Esta perspectiva abarca los siguientes pilares fundamentales.

Elementos de la filosofía de gestión:
Misión: Es considerada el núcleo de la identidad corporativa, ya que guía las actividades hacia la satisfacción de las partes interesadas.
Visión: Es aquella que indica hacia donde se va a dirigir la empresa o que anhela conseguir.
Valores: Son los que guían el comportamiento de los colaboradores de una organización, asegurando la relación con los objetivos.

Complementariamente, la simbología es la herramienta de comunicación que cede a la organización, transmitir los principios de su filosofía. Adicionalmente, alinear los valores internos genera confianza y fidelidad en los miembros de la organización y en el público externo, las cuales aportan al posicionamiento, estabilidad y crecimiento a largo plazo de la marca.

3.3. El sentido de pertenencia y el Employer Branding (Marca Empleadora) interno

Existen dos elementos fundamentales para reforzar la identidad corporativa y asegurar la experiencia del colaborador dentro de una organización, los cuales son el sentido de pertenencia y el *employer branding*. En este contexto, se define que el compromiso institucional es una necesidad básica humana (Maslow, 1954). De esta manera, se considera al *employer branding* como aquel que ayuda al fortalecimiento, el sentido, la motivación y el compromiso que existe dentro del entorno laboral.

Diversos autores explican que el *employer branding* interno proyecta los valores, comportamientos y normas que logran que los colaboradores se integren y construyan una relación emocional con la organización. De acuerdo con el estudio realizado por Suárez (2024) el *employer branding* ayuda a los colaboradores de una organización a sentirse valorados, fortaleciendo su bienestar emocional y social ya que actúa como un factor esencial que transforma la cultura organizacional.

3.4. Impacto de la identidad en la retención de talento humano

Cuando la identidad empresarial es reforzada, logra proyectar una sólida reputación ante los públicos internos y externos. Según, Pizzalonte (2004) esta reputación se

desarrolla partiendo de la relación entre la gestión organizacional y los valores que la empresa logra comunicar, pues “la buena imagen es un seguro de vida que actúa protegiendo la buena reputación” (p. 149). Si se establecen estos aspectos dentro de la empresa florícola Santino Fowers, le permitirá obtener el éxito esperado, fortaleciendo la confiabilidad de los clientes, colaboradores y socios, minimizando la incertidumbre y respaldando su sostenibilidad a largo plazo.

Asimismo, la estadía del personal dentro de la organización está totalmente influenciada por la manera en que se logra comunicar su identidad corporativa y la gestión del bienestar interno. Varios estudios demuestran que la comunicación interna es el elemento esencial para fortalecer la satisfacción, el compromiso y la permanencia del personal, pues esta influye principalmente en la motivación y el rendimiento del mismo (Castro et al., 2022). Una identidad corporativa coherente, impulsa a desarrollar un clima laboral respaldado por la transparencia y la lealtad del personal, hecho que ayuda a fomentar la efectividad en los procesos productivos.

Esto indica que los integrantes entienden mejor su rol y logran alinearse con la visión de la organización, cuando la entidad comunica con total transparencia, sus valores, principios y objetivos. De igual manera, se destaca que la cultura visual, perteneciente a la identidad interna, actúa como un instrumento que asegura el compromiso normativo y crea ambientes laborales efectivos, los cuales son determinantes para la estabilidad del talento.

4. Estrategias de Alineación: Endomarketing y Comunicación Estratégica

4.1. El Endomarketing: el empleado como "cliente interno"

El *Endomarketing* nace en el año 1970 que se caracterizó por adaptar las herramientas del marketing tradicional, con el fin de reconocer al empleado como el “cliente interno”. Esta perspectiva reconoce que los colaboradores son el activo más valioso de la organización. Su función es reforzar una identidad estable con la misión y los valores de la organización. Como lo menciona Regalado et al. (2011) “El propósito del *endomarketing* debe ser no solo que el trabajador se sienta parte de la empresa, sino que tome conciencia de la importancia de su aporte al fortalecimiento de la empresa” (p. 9). Es decir, que existe una mejora en el compromiso y la percepción del público externo, cuando el empleado asume la cultura organizacional transformándose en un embajador de la marca.

La inversión en la implementación de técnicas del *endomarketing*, asegura la satisfacción y motivación del cliente interno, circunstancia, autoriza a la empresa mejorar el compromiso y la productividad del equipo. La clave del éxito en el *Endomarketing* está en garantizar que las metas del personal se alineen con la estrategia global de la empresa. Estas estrategias son la causa principal que garantizan que el personal entienda y relacione la cultura, los valores y los objetivos corporativos (Villa y

Gómez, 2018). El efecto directo de la alineación es que cada colaborador direcciona sus acciones en la calidad del servicio, elemento que se convierte en una mayor satisfacción de cliente externo generando una ventaja competitiva estable.

4.2. Estrategias para comunicar la identidad corporativa a niveles operativos

El proceso de comunicar la identidad a los niveles operativos, es crucial para asegurar que la filosofía empresarial sea aceptada y reflejada activamente por los colaboradores. En este contexto, la comunicación corporativa es comprendida como el conjunto de actividades involucradas en la gestión de todas las comunicaciones internas y externas destinadas a crear un punto de vista oportuno (Bosch et al., 2021). Este aporte comprende que comunicar la identidad es el primer paso a tomar, para organizar y ajustar las conductas operativas con la imagen de la organización, lo cual es vital para la misma.

Según Sabogal (2020) para transmitir la comunicación de la identidad corporativa de manera estratégica debe ser bidireccional y fomentar la escucha organizacional para lograr que los niveles operativos asimilen de manera auténtica la identidad. Este aporte promueve el dialogo y la transmisión clara de la misión y visión entre los colaboradores, lo que favorece que la información se adapte a las necesidades de cada puesto de trabajo y al mismo tiempo se eliminan las barreras que existen entre los departamentos. Para el éxito, las organizaciones deben centrar sus esfuerzos en la gestión integral de todos sus canales de comunicación como: intranet, reuniones, y *newsletter*, que refuercen el mensaje de la identidad corporativa y su relación con los objetivos (Bosch et al., 2021).

Estrategias para comunicar la identidad corporativa

1. Implementar programas de *Onbranding* y capacitación
2. Uso de cartelería y medios físicos
3. Los líderes deben actuar como modelo a seguir
4. Premios e incentivos alineados a los valores

En conclusión, comunicar la identidad corporativa de manera estratégica, facilita que las actividades del personal sean acordes a los valores institucionales, aumentando la motivación y el sentido de pertenencia al cumplir los objetivos, fortaleciendo la reputación interna y externa.

4.3. El rol del líder como comunicador principal en equipos de alto desempeño

El rol del liderazgo en equipos de alto desempeño es un factor fundamental, ya que es el que guía las acciones y asegura la colaboración grupal. El líder al tomar este rol, es la figura primordial ya que es quien define la cultura interna y actúa como el impulsor esencial del éxito de la organización. Su responsabilidad es convertir la visión estratégica de la organización en metas prácticas y eficientes, que permitan al equipo

trabajar con máxima eficiencia. Según Malpartida et al. (2022) la comunicación del líder se define como "una forma de integración en la gestión educativa" (p. 1), un principio esencial para el éxito en cualquier entorno.

En este contexto, el líder garantiza que todos los miembros del equipo sean capaces de identificar el valor de su contribución y comprender cómo su esfuerzo se alinea con el objetivo estratégico. Esto reduce la confusión, elimina el esfuerzo nulo y garantiza que el alto desempeño que se alinee con los objetivos de las organizaciones bien definidas y coherentes. De la misma manera, la comunicación del líder es el factor principal, pues garantiza que las directrices (descendentes) y las percepciones ascendentes fluyan sin ningún obstáculo, permitiendo al equipo ajustar sus tácticas en tiempo real. De acuerdo con, Zamarripa et al. (2022) el líder debe impulsar la retroalimentación continua y la escucha activa. Implementar una comunicación abierta facilita un aprendizaje colectivo que le concede al líder actuar de manera rápida y precisa, logrando corregir cualquier desviación y maximizando fortalezas, prevaleciendo la cohesión y la confianza del equipo, estas cualidades internas ayudan a alcanzar un desempeño grupal superior.

4.4. Gestión de crisis internas y comunicación del cambio organizacional

Para proteger la estabilidad del entorno laboral, es crucial que la organización responda a las crisis internas de manera coordinada e inmediata. Esta acción es fundamental, ya que disminuye la incertidumbre entre los miembros y protege la estabilidad laboral. Al respecto, Edeso, (2019) establece que la comunicación debe ser de inmediata y efectiva, diseñada estratégicamente para minimizar el impacto negativo en la imagen corporativa. Esta perspectiva, destaca que se mantiene la confianza de los miembros solo si se responde a la crisis de inmediato y con un mensaje claro, circunstancia que minimiza la difusión de información no validada especialmente en organizaciones cuya eficiencia requiere operativa la colaboración diaria entre equipos y niveles jerárquicos.

En este contexto, la comunicación del cambio organizacional debe orientar a guiar al trabajador emocional y laboralmente, hecho que disminuye el impacto de la alteración de prácticas habituales. Arestegui (2019) establece que cualquier crisis o cambio rompe el estado habitual de la organización, situación que exige que la gerencia tome decisiones claras y explícitas para poder orientar a los equipos internos acerca de las acciones que se están llevando a cabo. Es indispensable informar y contextualizar el cambio, pues esta acción reduce la resistencia y hace que el personal se involucre en las nuevas dinámicas laborales. Por el contrario, la falta de información, crea incertidumbre y limita la capacidad de los colaboradores para entender la situación y sus implicaciones.

Bajo esta perspectiva, una comunicación estratégica ejecutada con coherencia en tiempos de crisis o de cambio tiene un efecto directo de reforzar la identidad corporativa y mantener la estabilidad interna de la organización. A decir de Vieira y Balestra (2024) la comunicación interna efectiva es un factor decisivo para mantener la

cohesión y la alineación de los valores institucionales, especialmente cuando la organización enfrente amenazas dentro del funcionamiento. En definitiva, una comunicación clara y planificada reafirma la cultura y reafirma la identificación institucional, lo cual es vital para mantener un clima laboral estable incluso en momentos de alta presión.

5. Teorías y Enfoques

5.1. Teoría de las Relaciones Humanas (Elton Mayo)

La teoría de las relaciones humanas se basa en incorporar al ser humano en los procesos de trabajo, procurando superar el enfoque de automatizado de la administración clásica. Según Ramos y Triana (2007) el surgimiento de esta teoría se debe a la expansión de las ciencias humanas y en particular, a los hallazgos de los estudios de Hawthorne, que evidenciaron como la conducta del personal está determinada por su entorno social y emocional y no solo por recompensas materiales. Bajo esta perspectiva, el empleado es comprendido como un ente social, cuyas interacciones, motivación y la integración organizacional inciden directamente en la dinámica interna de la organización.

Los aportes de Elton Mayo subrayaron la importancia de los aspectos emocionales y colectivos, estableciendo un nuevo enfoque en el estudio del comportamiento laboral. El análisis de Hawthorne demostró que el rendimiento laboral está influenciado tanto por factores psicológicos como por las físicas, todo esto se debe a que las personas reaccionan de manera más complicada que las maquinas a los cambios del entorno. Estos estos descubrimientos, establecieron que los elementos efectivos para el rendimiento son la motivación, la integración y el clima emocional.

Del mismo modo, Martínez (2023) concluye que “la comunicación efectiva se destaca como un elemento esencial para el éxito organizacional” (párr. 33), pues capta las necesidades y expectativas que resultan de la compleja estructura social y las dinámicas interpersonales del ambiente laboral. Situación que concuerda con la perspectiva de Elton Mayo, quién afirmó que los elementos que promueven la cohesión organizacional, reducen los conflictos y consolidan los niveles de motivación son la escucha activa y el estímulo a una participación libre y abierta.

5.2. Teoría de Sistemas aplicada a la empresa: la organización como organismo vivo (Katz y Kahn)

La teoría de sistemas ejecutadas en las organizaciones, surgen como respuesta a los modelos empresariales mecánicos y poco flexibles, las cuales se centran en la superación del pensamiento administrativo. Al implementar el enfoque de sistema abierto exige el reconocimiento de su carácter orgánico, manteniendo con este una relación permanente de intercambio. Al respecto Arias y Ramírez (2019) sostienen que la empresa debe entenderse como un sistema social vivo que determina relaciones

complejas con el entorno, donde su funcionamiento depende de su cultura y capacidad de adaptación. Esto favorece comprender que la perspectiva sistemática supera los límites estructurales, que de acuerdo con el modelo de Katz y Kahn definen a la organización por su dinamismo, donde las entradas y salidas se acoplan continuamente ante las exigencias del entorno.

Uno principio esencial de la teoría de sistemas es la interdependencia de los elementos que conforman una organización, factor que incide plenamente en la comunicación interna. Según Morales et al. (2020), sustentan que "un conjunto de partes interrelacionadas de tal manera que cualquier alteración se tenga en alguna de ellas afectara al todo" (p. 2). Bajo esta premisa, la comunicación concede la coordinación de actividades, siendo la herramienta principal que conecta a los subsistemas. Del mismo modo, el funcionamiento de las organizaciones se basa en las relaciones interdependientes que exigen sistemas de control interno. Son indispensables para mantener la continuidad y la adaptación al sistema; en consecuencia, la comunicación es el medio esencial para mantener coherencia funcional en la organización, circunstancia que disminuye rupturas y fomenta la colaboración fortaleciendo los procesos operativos y humanos.

Finalmente, Zamora (2021) enfatiza que la retroalimentación asegura la estabilidad y la adaptación continua de la organización, siendo el factor principal de todo sistema abierto, ya que evalúa las salidas y guiar los procedimientos. Partiendo de este enfoque la retroalimentación se convierte en el recurso clave para la estabilidad de la empresa, pues fortalece el despeño general y ajustar las estrategias, a través del descubrimiento de posibles fallas. Conforme al modelo de Katz y Kahn, este proceso facilita el aprendizaje y la mejora continua y no solo mantiene la estabilidad interna del sistema, convirtiéndose en el pilar estratégico para la competitividad y permanencia de la empresa.

5.3. Teoría del sensemaking de Karl E. Weick y la comunicación organizacional

La teoría del *sensemaking* (construcción de sentido) de Karl E. Weick (1995) describe la manera en cómo los individuos y colectivos que conforman una organización "estructuran lo desconocido" y construyen lo incierto en algo comprensible. Este planteamiento es crucial, ya que muestra que las personas no solo reaccionan a la información, sino que construyen la realidad a la que después responde. En consecuencia, si se realiza un análisis efectivo de la comunicación interna, acción que, en definitiva, moldea la vinculación discursiva, la identidad corporativa y el clima laboral en la empresa Santino Flowers, se debe priorizar más en la interpretación que los colaboradores tienen hacia la toma de directrices y la cultura.

Weick (1995) comprende a las organizaciones como estructuras sociales dinámicas que unen la interpretación individual con la interpretación colectiva. Bajo esta perspectiva, la comunicación constante es el mecanismo central para que estos dos niveles

interpretativos, se establezcan y mantengan significados comunes. Esta interpretación, se desarrolla directamente de la interacción social, que facilita a los miembros colectivos ser conscientes de cómo sus acciones impactan en las percepciones de los demás. Estos significados que se comparten, garantizan la estabilidad y la posibilidad del entorno laboral, creando un ambiente adecuado y práctico para la toma de decisiones colectivas. Así el *sensemaking* evalúa a la comprensión como un resultado colectivo y no como un acto individual que moldea directamente la estructura de la organización.

5.4. Responsabilidad Social Corporativa (RSC) hacia el público interno.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), es el elemento estratégico para la gestión de las organizaciones modernas. La sostenibilidad y la eficacia en el mercado se sustentan a través de la gestión focalizada en las personas, invirtiendo directamente en el bienestar y su continuo desarrollo. Según Martín (2020) la RSC hacia al público interno manifiesta que el principal motor de la ventaja competitiva es el personal interno, pues asegura el desarrollo y la integración de talento, tanto a nivel interno como externo, considerada una inversión a largo plazo esenciales para el desarrollo y la sostenibilidad.

El desarrollo profesional garantiza la sostenibilidad, debido a que los colaboradores cuentan con herramientas y oportunidades para su progreso. A decir de, Navarro (2024) una organización estratégica guía la toma de decisiones moralmente responsables entre sus colaboradores, a través de la ética y el carácter las cuales se encuentran definidas por las normas internas, creando un ciclo de valor compartido, superando las exigencias legales.

Finalmente, Da Costa y Goicochea (2022) concluyen que los valores y los principios son bases indispensables para construir confianza en los *stakeholders,* elemento que es indispensable para la sostenibilidad a largo plazo de una organización. En conclusión, una comunicación clara es la esencia para fortalecer la credibilidad y proteger la reputación, por medio de la ética interna.

6. Contextualización del Caso de Estudio: Santino Flowers

6.1. Descripción

Santino Flowers es una empresa florícola situada en la sierra ecuatoriana provincia de Pichincha con su sede principal en Tabacundo al norte del Ecuador, fundada el 4 de junio del 2015, se especializa en la producción, postcosecha y exportación de rosas hacia mercados de nivel nacional e internacional. Actualmente, emplea a 68 colaboradores. Su catálogo ofrece todo tipos de arreglos desde flores tradicionales, actuales y temáticas, orientadas a satisfacer las necesidades y preferencias del cliente.

Al estar ubicada en una zona de altitud, condiciones favorables de luz solar y humedad, le beneficia a la empresa brindar una excelente calidad del producto de variedades

premium, que a su vez logra competir en mercados internacionales que demandan un modelo de excelencia y calidad. Del mismo modo, la empresa es sumamente estricta y minuciosa en el cuidado de las flores desde su recepción hasta la entrega al cliente, lo que le ha permitido posicionarse en el mercado competitivo y diferenciarse por la calidad de productos.

En el ámbito tecnológico, Santino Flowers ha implementado estrategias digitales ampliando su alcance en el mercado, con la difusión de contenido a través de las redes sociales, página web, plataformas de mensajerías y actualmente cuentan con un diseñador digital profesional. Gracias a que se ha fusionado lo tradicional con las herramientas tecnológicas modernas de gestión y comercialización, la empresa es considerada una buena opción en el sector floral.

6.2. Situación comunicacional y problemática interna

Para que una organización tenga éxito, el elemento significativo a desarrollar es la comunicación interna, pues esta ayuda a comprender las condiciones que existen en las interacciones entre los colaboradores y el funcionamiento de la organización. Sin embargo, en el caso de Santino Flowers, se demuestra la falta de canales directos, la existencia de una limitada retroalimentación y la ausencia de una estrategia comunicacional, produce desinformación y la desmotivación del personal. Debido a la naturaleza misma del negocio florícola, donde la producción y la logística requieren una gestión estable para garantizar un servicio eficaz, estas problemáticas resaltan.

En otras palabras, la imagen corporativa de Santino Flowers se verá afectada, si no se atienden los problemas inmediatamente, pues no solo afectará la producción sino también en el rendimiento, ya que el negocio de las florícolas se encuentra directamente unidas a los mercados donde existe demanda de la gestión interna altamente efectiva. En conclusión, el elemento indispensable para el funcionamiento y crecimiento de cualquier organización es la comunicación interna efectiva.

En el estudio realizado por Horna et al. (2024) se concluyó que existe una relación vital entre la comunicación interna y la identidad corporativa, detallando que un coeficiente de correlación de 0.68 destaca que cuanto mayor y eficiente sea la comunicación interna, mayor será el vínculo organizacional de los colaboradores. Por esta razón, es indispensable para una organización vigorizar la comunicación interna, ya que su manejo efectivo favorecerá a la estabilidad y productividad de la organización.

CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS

2.3. Tipo de Investigación

Se optó por desarrollar un enfoque mixto, en el análisis de los procesos de comunicación interna de la empresa florícola Santino Flowers. Esta técnica se centra en la recolección y análisis de datos tanto cualitativos como cuantitativos, que aporta una triangulación metodológica. Según Hernández et al. (2014) "los métodos mixtos caracterizan a los objetos de estudio mediante número y lenguaje e intentan recabar un rango amplio de evidencia para robustecer y expandir nuestro entendimiento de ellos" (p. 537).

La aplicación de este enfoque fue fundamental, porque la condición de la problemática así lo requería: primero el componente cuantitativo ayudó a medir el impacto de la comunicación en variables como la satisfacción y el bienestar, mientras que el componente cualitativo facilitó analizar las percepciones, ahondar en el flujo de comunicación jerárquica y la confiabilidad de la identidad corporativa. La investigación se categoriza como descriptivo-correlacional, bajo un diseño no experimental de corte transversal, centrado en descubrir el estado actual de la comunicación interna y examinar su impacto en otras variables organizacionales en un periodo de tiempo único, sin manipular deliberadamente las variables observadas.

2.4. Técnicas e instrumentos de investigación

Para la recolección, las técnicas que fueron utilizadas son los cuestionarios y las entrevistas, ya que fueron indispensables para abordar los objetivos desde las perspectivas cuantitativas y cualitativa. Conforme a lo expuesto por la Universidad Estatal de Milagro – UNEMI [UNEMI] (2019) las técnicas de investigación son herramientas y procedimientos que utiliza el investigador para acceder y obtener información detallada.

Validación de Instrumentos: Para poder asegurar la validez de estos instrumentos, se realizó un proceso de validación mediante juicios de expertos, este procedimiento garantizó que los ítems fueran claros y apropiados para medir las variables de comunicación interna e identidad corporativa antes de su aplicación.

- **Entrevistas Semiestructuradas**

Estas fueron dirigidas a 3 supervisores de la empresa Santino Flowers, las cuales estaban constituidas por 9 preguntas fundamentales divididas en 2 bloques.

- Primer bloque: Flujo y calidad de la comunicación jerárquica.
- Segundo bloque: coherencia y credibilidad comunicacional.

Según Diaz et al. (2013) las entrevistas semiestructuradas logran adaptarse a las personas entrevistadas, ya que son una combinación de entrevista estructurada y no estructurada, las mismas que aportan mayor equilibrio y flexibilidad.

- **Cuestionarios**

Las cuales fueron dirigidas a los colaboradores operativos de la empresa florícola Santino Flowers, se elaboró un cuestionario compuesto por 16 preguntas cerradas, estas estaban divididas en tres bloques.

- Primer bloque: canales de comunicación interna utilizados.
- Segundo bloque: efectividad percibida de la comunicación interna.
- Tercer bloque: impacto en la identidad corporativa.

Según Sierra (1994) "La finalidad del cuestionario es obtener de manera sistemáticas y ordenada, información de la población investigada sobre las variables objeto de la investigación." (p. 306). Para ello, se elaboró un cuestionario digital en Google Forms, los cuales fueron transmitidos de manera online, para que los colaboradores lo desarrollaran.

2.5. Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son los principales canales de comunicación interna, tanto formales como informales, que utiliza la empresa florícola Santino flowers?
2. ¿Qué tan efectivos son los canales de comunicación interna aplicados en la empresa florícola según los niveles de satisfacción, motivación y bienestar de los colaboradores?
3. ¿Cómo fluye la información entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa Santino Flowers?
4. ¿Cuál es la percepción de los colaboradores sobre los procesos de comunicación interna y su influencia en la consolidación de identidad corporativa, incluyendo el sentido de pertenencia?

2.6. Matriz de operacionalización de variables

Tabla 2

Matriz de variables

Objetivos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Ítems
1. Diagnosticar la estructura y flujos de comuni	Canales de Comunicación Interna Utilizados	1.1. Canales Formales Percibidos	Conocimiento y uso de canales oficiales escritos (email,	Cuestionario	1. De la siguiente lista, ¿qué canales de comunicación oficial de

cación interna predominantes en la empresa florícola Santino Flowers para identificar las barreras informativas.		boletines, carteleras).	Santino Flowers conoce usted? (Puede seleccionar una o varias opciones): 2. ¿Considera que los comunicados oficiales (memorándums, circulares) son un canal de información importante para usted? 3. ¿Con qué frecuencia utiliza el correo electrónico para recibir información oficial de la empresa? 4. ¿La empresa

				publica información relevante en boletines internos o carteleras físicas/digitales?
	1.2. Canales Informales Percibidos	Frecuencia y percepción de la fiabilidad de rumores y conversaciones informales.	Cuestionario	1. ¿Con qué frecuencia se entera de información relevante sobre la empresa a través de conversaciones casuales con compañeros o rumores? 2¿Considera que la información que circula a través de canales informales (rumores, conversaciones entre compañeros)

					es generalmente precisa y fiable? 3 ¿Participa activamente en grupos de comunicación no oficiales (ej. chats de WhatsApp con compañeros no supervisados por la empresa) para discutir temas laborales?
2. Evaluar el estado del clima laboral mediante indicadores de satisfacción, motivación y	Efectividad Percibida de la Comunicación Interna	2.1. Calidad de la Información Recibida	Percepción de claridad y relevancia de la información.	Cuestionario	1.-La información que recibo de la empresa es clara y fácil de entender 2.-La información comunicada por la empresa es

bienestar de los colaboradores.				relevante para mi trabajo y mis funciones. 3.-Siento que la información que recibo es suficiente para cumplir con mis responsabilidades.
	2.2. Impacto en la Motivación y Bienestar	Conexión percibida entre la comunicación y el nivel de motivación y bienestar.	Cuestionario	1.- La forma en que se comunica la empresa contribuye a mi motivación en el trabajo. 2. Me siento más feliz y a gusto en mi puesto de trabajo cuando la comunicación interna es efectiva.

					3. Una buena comunicación interna reduce el estrés y la tensión en el ambiente laboral.
3. Analizar la comunicación jerárquica y su impacto en las relaciones funcionales entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa florícola.	Flujo y Calidad de la Comunicación Jerárquica	3.1. Flujo Descendente y Ascendente	Percepción de la facilidad y efectividad de la comunicación desde y hacia la dirección.	Guion de Entrevista	1. ¿Cómo describiría la facilidad con la que la información importante fluye desde la gerencia hacia los empleados de su nivel? 2. ¿Siente que sus ideas o inquietudes pueden ser comunicadas y escuchadas por los niveles superiores? 3. ¿Qué tan efectiva considera que es la

				comunicación entre su jefe directo y usted en comparación con la comunicación con la alta gerencia?
		3.2. Interacción y Colaboración Horizontal	Percepción de la comunicación entre colegas y departamentos al mismo nivel.	Guion de Entrevista	1. ¿Cómo describiría la comunicación entre los diferentes departamentos de Santino Flowers para la coordinación de tareas? 2. ¿Se siente fácil comunicarse con colegas de otras áreas cuando necesita información o colaboración?

					3. ¿Cree que la comunicación actual facilita o dificulta el trabajo en equipo y la colaboración entre sus compañeros?
4. Determinar la percepción de los colaboradores acerca de los valores institucionales y su sentido de pertenencia.	Impacto de la Comunicación en la Identidad Corporativa	4.1. Coherencia y Credibilidad Comunicacional	Percepción de la consistencia entre los mensajes de la empresa y sus acciones, y la credibilidad de la comunicación interna.	Guion de Entrevista	1. ¿Considera que los mensajes que la empresa comunica sobre sí misma (su misión, visión, valores) son coherentes con lo que ve en el día a día en la práctica? 2. ¿Confía en la información que se transmite a

				través de los canales internos de la empresa? ¿Podría darme un ejemplo? 3. ¿Siente que la comunicación interna de Santino Flowers es generalmente honesta y transparente?
	4.2. Sentido de Pertenencia y Alineación	Grado de identificación y orgullo de los empleados con la empresa, influenciado por la comunicación.	Cuestionario	1.-¿La comunicación interna en Santino Flowers me hace sentir parte de la 'familia' o comunidad de la empresa? 2. ¿Gracias a la comunicación interna, comprendo mejor y me

	siento más alineado/a con los objetivos y la cultura de Santino Flowers? 3. ¿La forma en que se comunica la empresa aumenta mi orgullo por trabajar en Santino Flowers?

Fuente: Elaboración propia

2.7. Participantes

La población de esta investigación estuvo conformada por los miembros 68 miembros entre (empleados, administrativos y supervisores) de la empresa florícola Santino Flowers, situada en Tabacundo, Cantón Pedro Moncayo provincia de Pichincha. Se aplicó un muestro no probabilístico por conveniencia, basado en los siguientes criterios:

Justificación de la muestra

La selección se justifica debido a la operatividad de la empresa; donde las labores de cultivo y postcosecha no deben detenerse, se trabajó con el personal disponible que otorgó su consentimiento, asegurando que los datos recolectados no afectaran la productividad de la empresa florícola.

Criterios de selección

Se incluyeron colaboradores de distintas áreas para garantizar la representatividad cualitativa. El tamaño de la muestra estuvo establecido por 33 participantes (30 ara el cuestionarios y 3 supervisores de áreas para la entrevista) que representan el 48% de la población total, lo cual aporta significativamente a este estudio de caso descriptivo.

Para la correcta selección de la población y muestra dentro de una investigación es fundamental que la sección de materiales y métodos sean precisos, ya que es la que asegura la imitación total del estudio. Tal como lo menciona Coronado y Montemayor

(2020) la finalidad de la metodología es aportar las instrucciones completas de los métodos y recursos empleados. De manera que pudiera ser reproducido meticulosamente por otro investigador.

Muestra cuantitativa (cuestionario): Aunque la población total fue de 68 personas, únicamente el cuestionario se aplicó a una población de 30 colaboradores que aceptaron participar. Esta muestra no probabilística por conveniencia garantizó la variedad de áreas y niveles dentro de la organización.

Muestra cualitativa (entrevistas): Se escogió de manera intencional a 3 miembros fundamentales de la empresa como lo son los supervisores, esta pequeña muestra permitió un análisis profundo de la comunicación (vertical y horizontal) y las dinámicas de liderazgo.

Tabla 3
Población

Participantes	**N**
Empleados	30
Supervisores	3
Total de la muestra	33
Población total de la empresa	68

Fuente: Elaboración propia

2.8. Procedimiento

La recolección de datos se efectuó en el mes de diciembre del 2025. Se elaboraron los cuestionarios para las encuestas sometidos a un proceso de validación de contenido mediante juicio de expertos. Las cuales fueron aprobadas por el director de tesis que aseguró que los ítems fueran pertinentes y claros para medir las variables de estudio. Las mismas fueron trasladadas a la plataforma de Google Forms, para luego ser difundidas entre los colaboradores de la empresa florícola Santino Flowers. Y, por último, para las entrevistas semiestructuradas se construyó un cuestionario guía con el objetivo de obtener información de testimonios reales sobre la gestión de la comunicación interna de la empresa.

2.9 Confiabilidad

Para garantizar la confiabilidad de los hallazgos, se empleó una técnica de triangulación de datos, lo que permitió contrastar y dar validez a la información cuantitativa obtenida en los cuestionarios aplicados en conjunto con las perspectivas cualitativas de las entrevistas realizadas a los supervisores, aportando mayor consistencia y rigor científico a los resultados.

CAPITULO III: RESULTADOS

3.1. Resultados cuantitativos de la investigación

En este apartado se muestran los datos obtenidos de la investigación que permiten analizar los resultados a través de la ejecución de cuestionarios aplicados a los colaboradores de la empresa florícola Santino Flowers ubicada en la ciudad de Tabacundo en la parroquia de Pedro Moncayo.

Primer Bloque: Canales de comunicación interna utilizados

3.1.1. Análisis de los cuestionarios aplicados a los 30 colaboradores de la florícola

Tabla 4

Canales de comunicación interna conocidos

Empresa Florícola		
Ítems	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Correo electrónico institucional	25	83.3%
Reuniones formales de departamento/empresa	16	53.3%
Boletines internos o circulares	14	46.7%
Carteleras físicas/digitales	14	46.7%
Comunicados oficiales (memorándums, etc.)	4	13.3%
No conozco ninguno de los canales mencionados	1	3.3%
Total de selecciones	74	246.6%
Total de encuestados	30	100%

Fuente: Elaboración propia

Nota. La sumatoria total de los porcentajes es superior a 100%, ya que los encuestados (N:30) tenían la libertad de seleccionar múltiples respuestas.

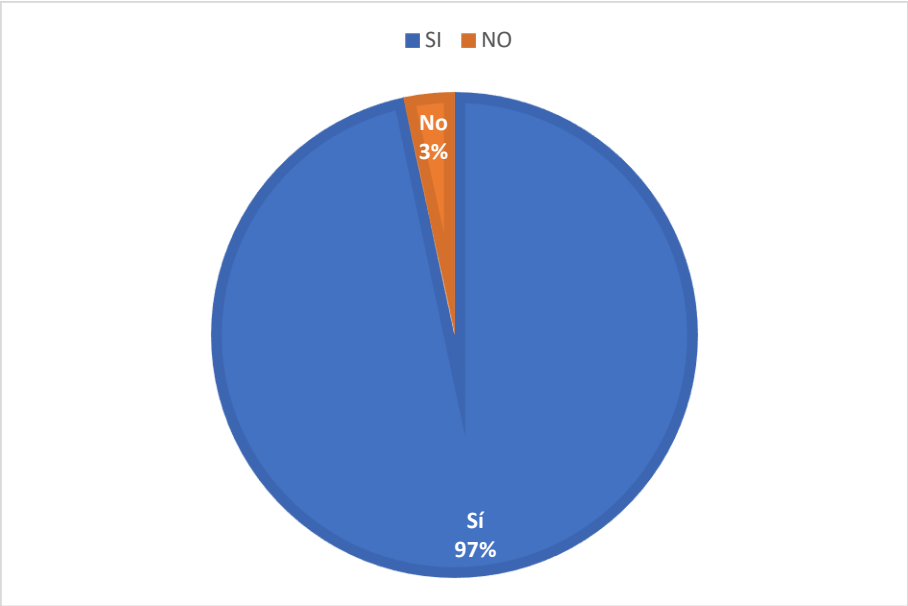
De acuerdo con la tabla de conocimiento de canales internos por parte de los colaboradores, el 83.3% mencionan que el correo electrónico institucional es el canal más reconocido frente al escaso impacto de los memorándums que apenas alcanzan el 13.3%, esto revela un fenómeno de desplazamiento de la flexibilidad normativa tradicional. En la dinámica de la empresa, el personal ha desarrollado preferencia por los medios digitales y presenciales sobre los escritos formales, lo que genera una brecha

de oficialidad, aquí la empresa emite ordenes en formatos que gran parte de la población no consulta de manera habitual.

Del mismo modo, existe una invisibilidad de los medios físicos respaldado por el 46,7%, pues menos de la mitad identifica a los boletines internos y carteleras físicas/ digitales. Por lo que estos espacios han dejado de ser fuentes de consulta para convertirse en elementos pasivos. Esto evidencia que la empresa a pesar de contar con canales de comunicación carece de una cultura de consulta que permita que el mensaje llegue al receptor.

Figura 1

Importancia de los comunicados oficiales



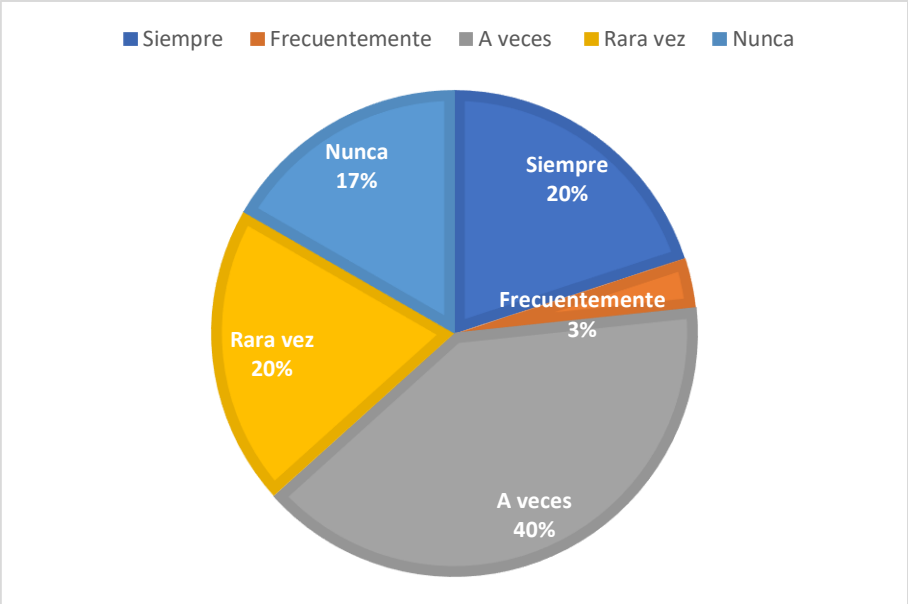
Fuente: Elaboración propia

En los siguientes datos obtenidos se evidencia una contradicción organizacional debido a que los colaboradores expresan validez a los comunicados oficiales con el 97% para el desempeño laboral. Sin embargo, al comparar con los resultados de la Tabla 4, este juicio de valor permite entender que existe una alta valoración teórica del canal, pero baja aplicación en la práctica.

Por esta razón, los colaboradores de la empresa aprecian la necesidad de formalidad y respaldo que brindan esos documentos, pero la dinámica actual parece estar omitiéndolos o en este caso reemplazándolos por la inmediatez de correo electrónico. Es definitiva, no existe un rechazo al canal, sino una desconexión entre la estructura y la realidad del flujo de trabajo.

Figura 2

Frecuencia del uso del correo electrónico como canal oficial

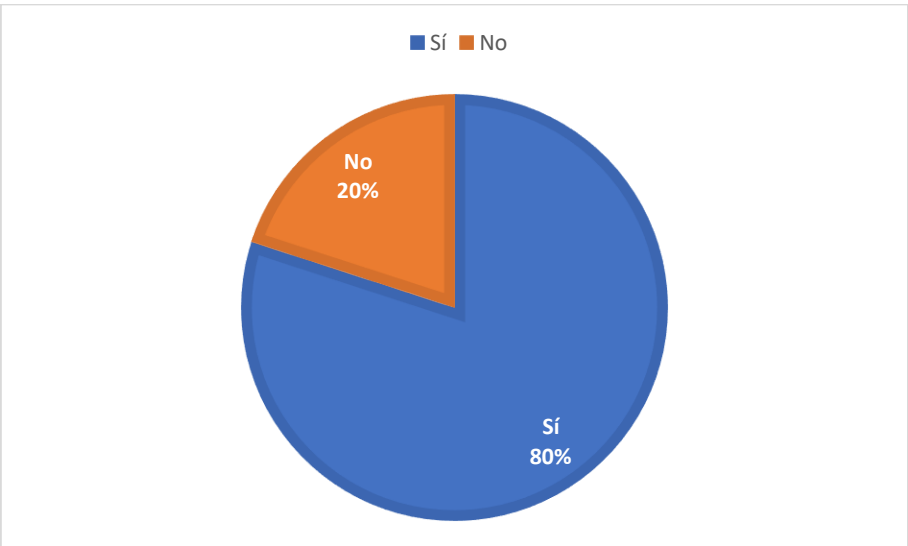


Fuente: Elaboración propia

La frecuencia con la que colaboradores utilizan el correo electrónico, los resultados revelan una profunda brecha de operatividad tecnológica. Aunque anteriormente se determinó que el 83.3% de los encuestados reconoce como canal oficial al correo electrónico, solo el 20% mantiene un uso constante, mientras que gran parte de la población se concentra en una frecuencia irregular. Es comportamiento da como resultado una formalidad pasiva, donde el correo está formalmente establecido en el papel, pero no es un medio de consultoría cotidiano para la circulación de trabajo, lo que compromete la inmediatez necesaria para la toma de decisiones y la operatividad.

Figura 3

Difusión de información relevante en boletines y carteleras

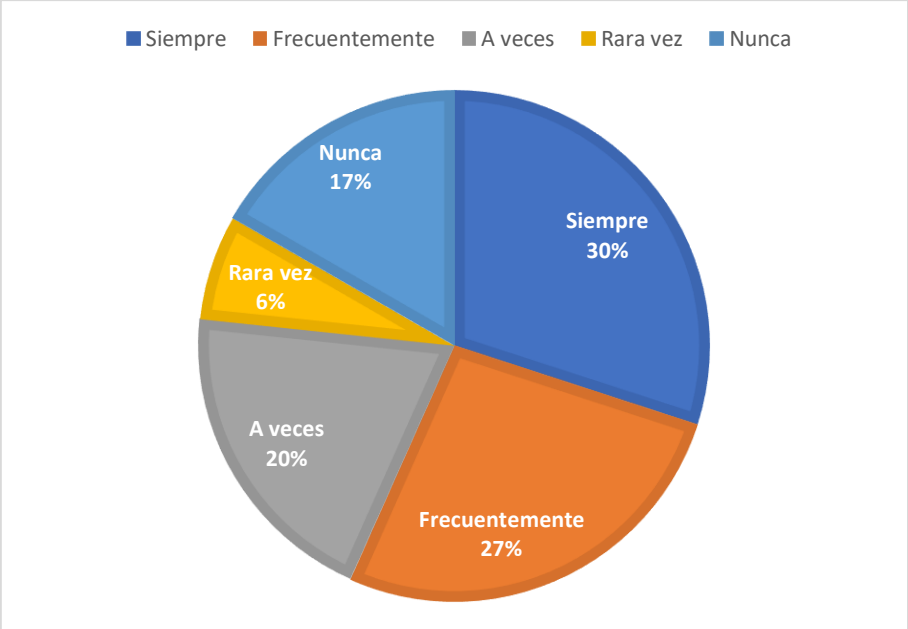


Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la difusión de información los resultados revelan la existencia de un hecho de invisibilidad organizacional dentro de la empresa. Aunque el 80% de los colaboradores afirma que la empresa sí publica contenido básico a través de boletines y carteleras. Esta diferencia da visibilidad a una falla profunda en los soportes informativos, donde los medios físicos están presentes. Sin embargo, no logran tener la atención positiva de los miembros, probablemente por la saturación de estímulos visuales o debido a una mala ubicación de los puntos de información, lo que indica que la empresa está invirtiendo recursos en canales que claramente no logran integrarse en la cultura de consulta cotidiana del personal.

Figura 4

Uso de la red informal como fuente de información empresarial

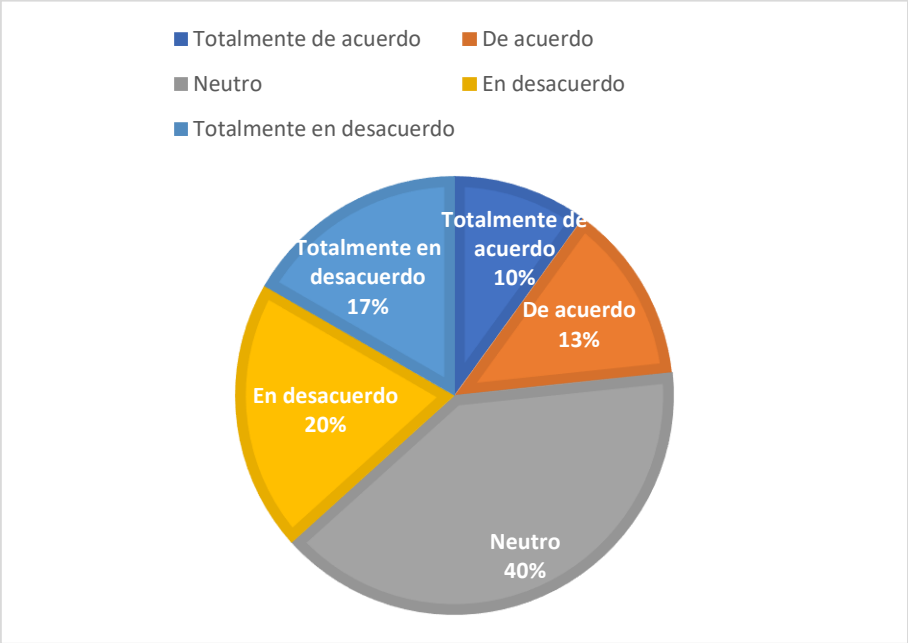


Fuente: Elaboración propia

En la Figura 4, estos resultados demuestran que la red informal en la empresa florícola funciona como mecanismo predominante de la circulación de información, respaldado con el 57% de los encuestados, es decir una frecuencia significativa. Este hallazgo se establece como un sistema de compensación ante la ineficacia de los canales oficiales; Al verificar los resultados mediante la triangulación con los datos obtenidos en la Figura 2 (Frecuencia del uso del correo institucional) solo el 23% de los colaboradores utilizan el correo de manera constante, lo que confirma la existencia de un vacío de información oficial inmediata. La dependencia de la comunicación de pasillo sobre los medios formales, representa una amenaza al negocio, a causa de que la información no oficial podría generar la distorsión en los objetivos institucionales y generar incertidumbre. Finalmente, en términos de gestión, el personal prefiere la accesibilidad a la red informal para compensar su necesidad de estar informado en tiempo real, ya que perciben a los canales formales como lentos o distantes.

Figura 5

Validación de la red informal

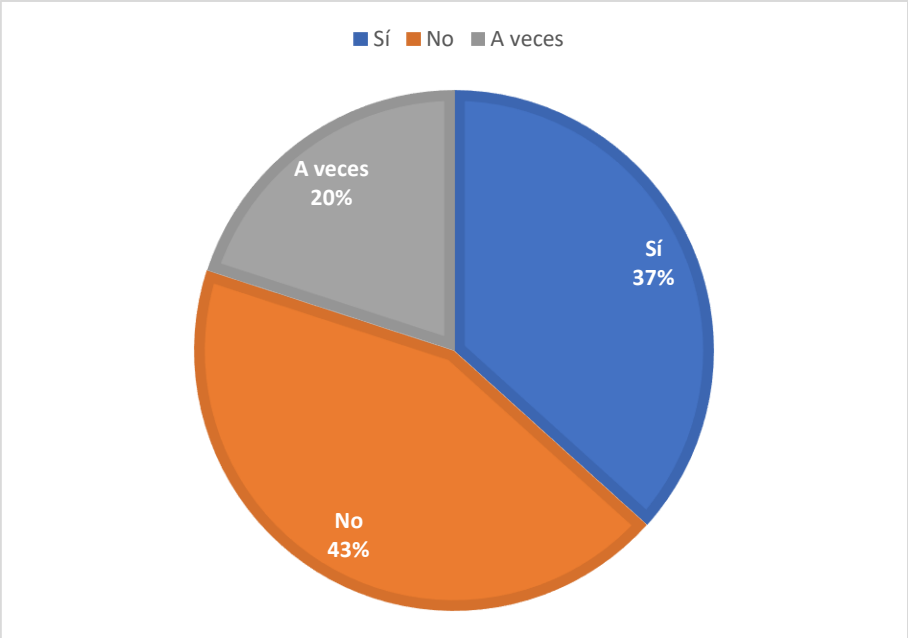


Fuente: Elaboración propia

Los datos reflejan una postura predominante de falta de transparencia, con un 37% de desconfianza abierta y un 40% que se mantiene en una posición neutral frente a la fiabilidad de la red informal. A través de una investigación sustentada por la Teoría de la riqueza de los medios, se puede conocer una contradicción trascendente en el comportamiento de la planilla, esto demuestra que a pesar de que el personal desconfía de la calidad de su contenido y la comunicación falla, depende de su uso para la inmediatez. Este dato, revela que el trabajador se encuentra en un estado de vulnerabilidad informativa y se ve forzado tomar decisiones basadas en datos que él mismo considera poco fiables, por el simple hecho que la información no llega a tiempo o no es accesible. En definitiva, la alta neutralidad y desconfianza hacia el rumor señalan que el personal depende de una fuente oficial que remplace la indeterminación de la red informal.

Figura 6

Nivel de participación en chats grupales no oficiales para temas laborales



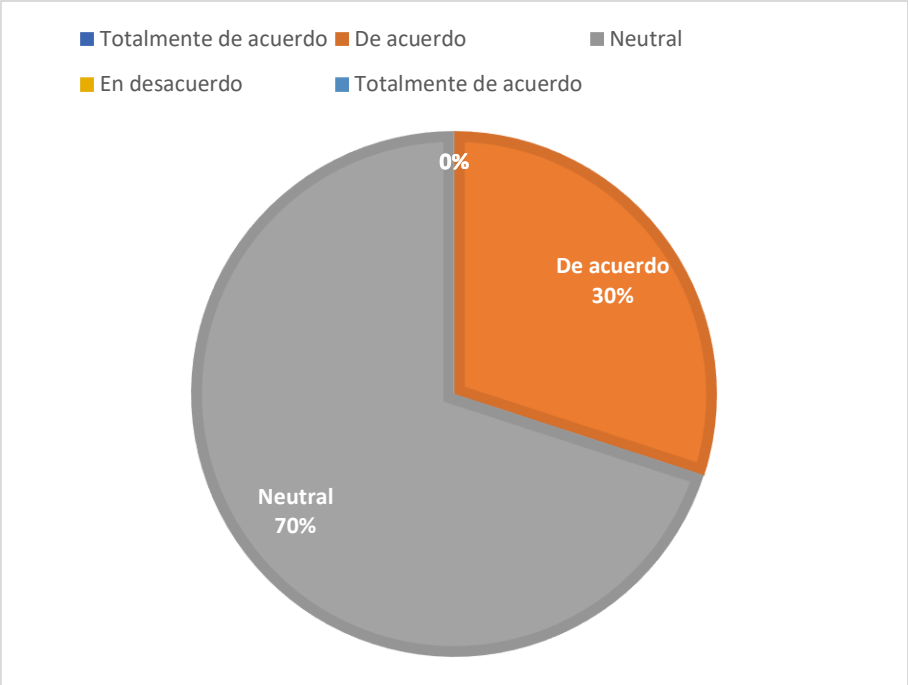
Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos con respecto al nivel de participación confirman un desplazamiento de la comunicación hacia plataformas no oficiales, con un 57% de los colaboradores quienes sostuvieron que participan en grupos de comunicación digitales no oficiales para discutir temas laborales. Mediante la triangulación este resultado con la frecuencia del uso del correo institucional de la Figura 2, se determina que la comunicación en la empresa ha quedado fuera del control administrativo. Este fenómeno representa un alto riego institucional, pues la mayoría de interacción entre personal se da a través de canales no supervisados, que posibilita la difusión de datos indefinidos que la empresa no puede corregir en el momento. En este caso, la alta participación en chats grupales creados por parte de los colaboradores, son consecuencia de la lentitud e inaccesibilidad de los canales oficiales de la organización.

Segundo bloque: Efectividad Percibida de la Comunicación Interna

Figura 7

Valoración de los colaboradores sobre los mensajes emitidos por la empresa

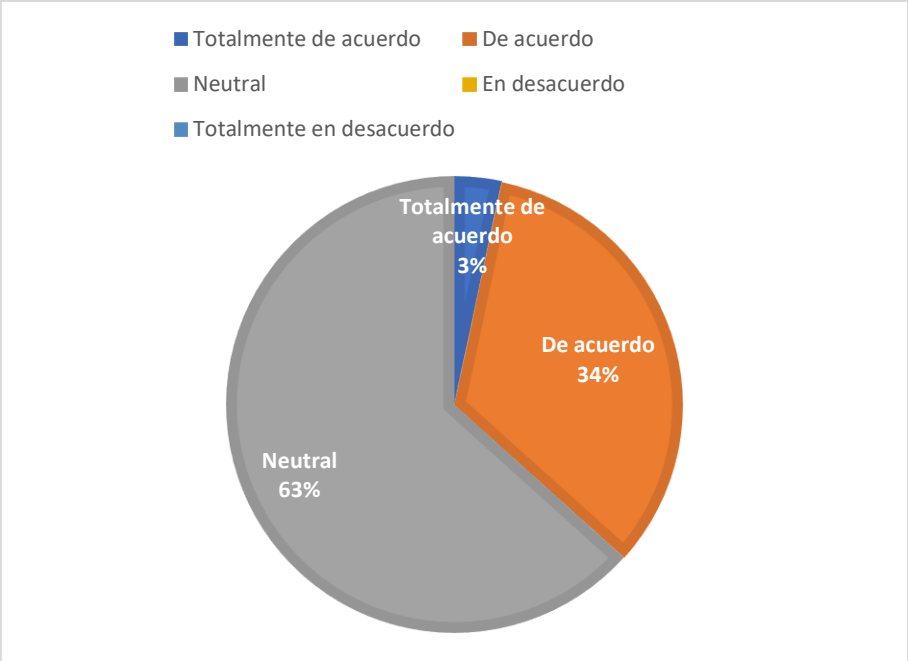


Fuente: Elaboración propia

En la siguiente figura se puede evidenciar un estado de indiferencia comunicacional dominante, donde el 70% de los colaboradores consideran una postura “Neutral” ante los mensajes emitidos por parte de la empresa. Esto no debe interpretarse como una aceptación, sino como una causa de indiferencia o desconexión informativa, aquí los mensajes institucionales no están generando influencia en el receptor. Este hallazgo revela que la comunicación de la empresa es interpretada como distante o irrelevante en la cotidianidad del empleado, evidenciando la necesidad de la reestructuración no solo de los canales, sino también del contenido de los mensajes para que de esta manera resulten vitales para los colaboradores.

Figura 8

Relevancia de la información institucional para el desempeño de funciones

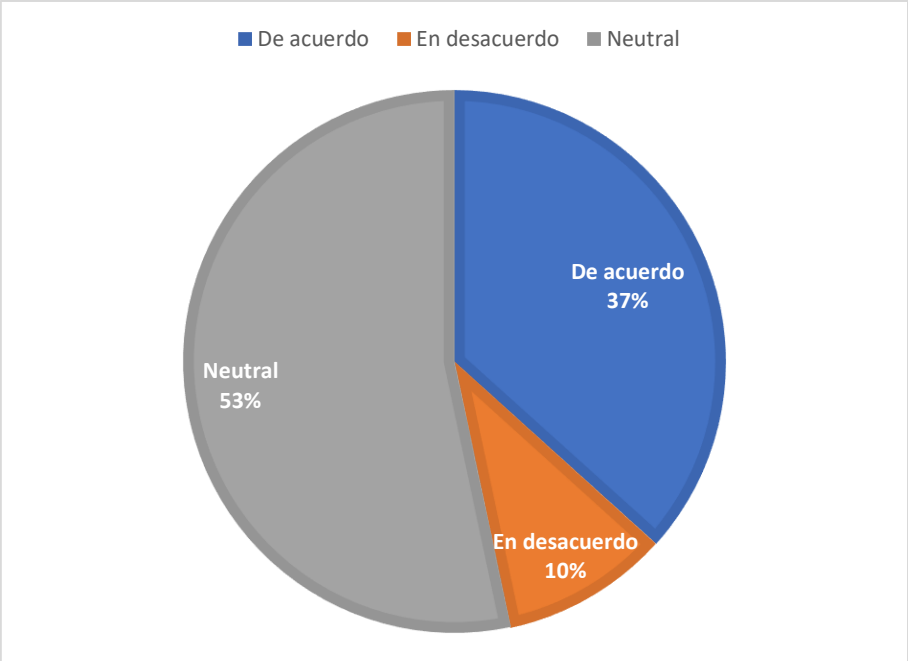


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados muestran una contradicción funcional crítica: mientras que en la Figura 1 el 97% en teoría sostuvo que los comunicados oficiales son prominentes, un 63% muestra que los colaboradores tienen una postura "Neutral" al momento de evaluar la información que reciben en la actualidad. Este hallazgo señala que existe una falla en la pertenencia del mensaje, donde la empresa comunica datos que el trabajador no lo interpreta como herramienta útil para sus funciones laborales. En definitiva, se evidencia que la organización transmite información administrativa pero no estratégica, lo que acredita a la elaboración de un nuevo plan de comunicación que se alinee a las necesidades reales del campo.

Figura 9

Percepción de la suficiencia de información recibida para tareas laborales

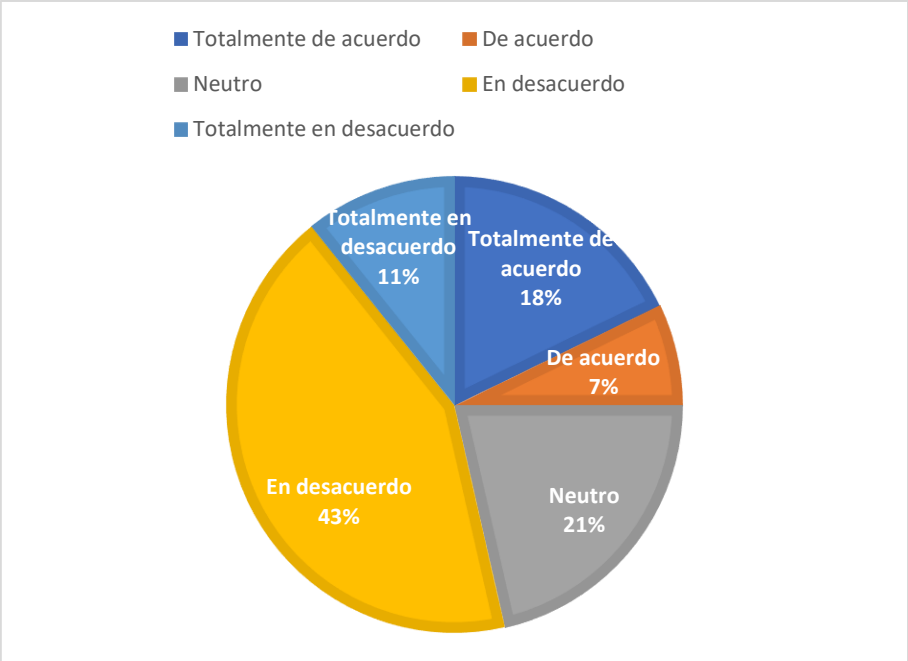


Fuente: Elaboración propia

Los datos reflejan una deficiencia en la gestión de conocimiento, donde el 53% de los encuestados es decir poco más de la mitad manifiestan una postura “Neutral” y un 10% anula abiertamente la suficiencia informativa. Este contenido de respuestas de incertidumbre revela una falla en el flujo de datos operativos donde los colaboradores aseguran que la información que reciben por parte de la empresa florícola no es suficiente para sus labores diarias. Organizacionalmente, este hallazgo da libertad a que el colaborador tome decisiones basadas en supuestos o dependa de fuentes informales para completar sus tareas, lo que aumenta el riesgo de errores operativos y la reducción de la eficacia del proceso productivo.

Figura 10

Impacto de la comunicación interna al bienestar y motivación del personal



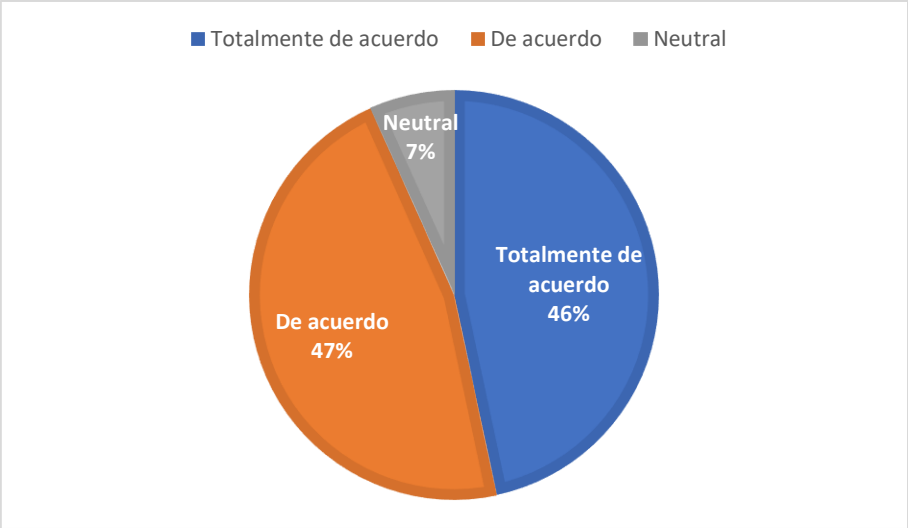
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados la comunicación interna de Santino Flowers, actúa como un agente desmotivador, respaldado por el 54% de los miembros quienes sostienen que la forma en que se comunica la organización da paso a la falta de impacto positivo en su ánimo laboral. Esta percepción indica que la gestión actual es netamente instrumental e ignora la dimensión socio-efectiva del personal. Dentro del contexto organizacional, este fenómeno advierte que hay una desconexión entre los objetivos de la empresa y las necesidades del trabajador, lo que produce un declive en el clima laboral.

Por este motivo, la empresa necesita desplazarse hacia un modelo de comunicación más bidireccional y humano, que logre conectar con las necesidades y la percepción de colaborador para evaluar su moral y productividad, y no solo informar tareas.

Figura 11

Bienestar emocional y agrado en el puesto de trabajo a través de la comunicación efectiva

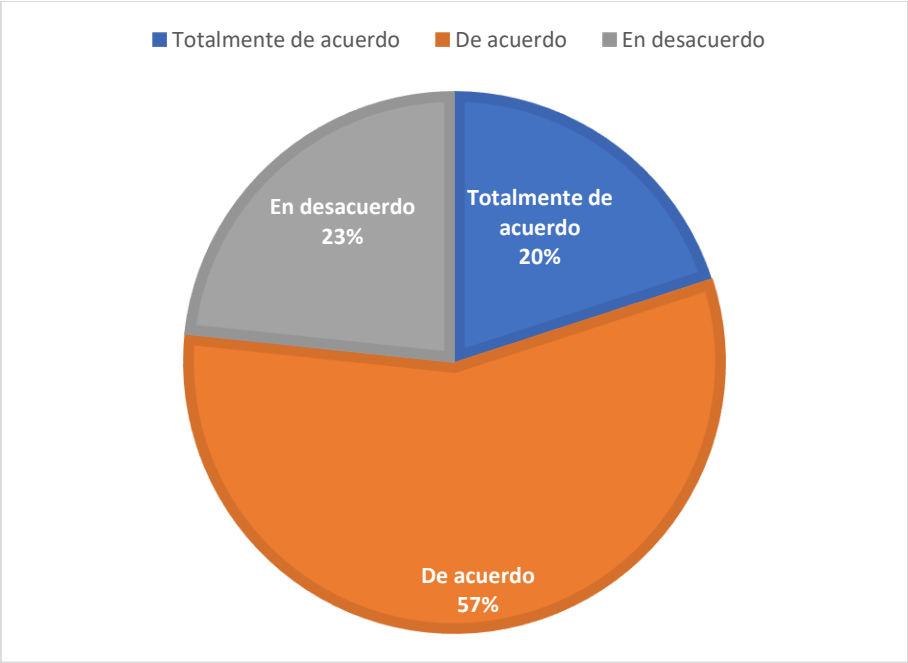


Fuente: Elaboración propia

El 93% de los colaboradores reconoce que la conexión entre la comunicación interna y el estado emocional del empleado da lugar a sentirse más feliz y a gusto en su puesto de trabajo siempre y cuando la comunicación sea efectiva. Este hallazgo confirma que, para el colaborador la comunicación trasciende la instrucción operativa para lograr convertirse en un factor de salud organizacional. En conclusión, la correcta gestión informativa funcionará como una herramienta de retención de talento, mejorará el clima organizacional y no solo optimizará los procesos operativos.

Figura 12

Efectividad de la comunicación interna en la tensión laboral



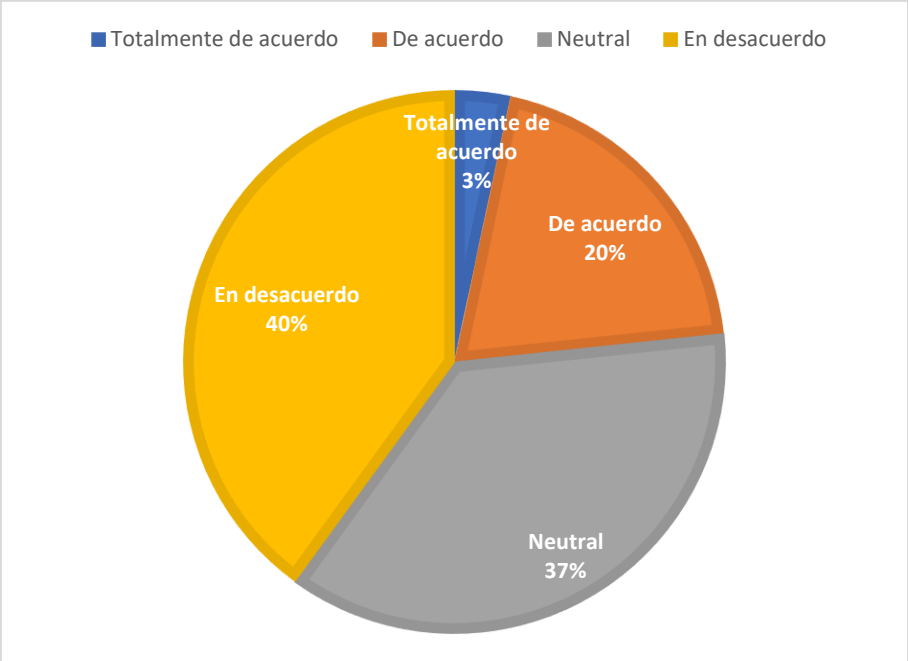
Fuente: Elaboración propia

Los resultados demuestran que el 77% consideran que una comunicación interna efectiva disminuye el estrés y la tensión del ambiente laboral. Este hecho es significativo, pues señala que el clima de tensión actual sustentado por las premisas especulativas y la desconfianza en las figuras anteriores, podrían reducirse significativamente con la aplicación de canales internos oficiales efectivos. En definitiva, la comunicación de la empresa es entendida como un factor de protector de la salud organizacional, capaz de reducir el agotamiento psicológico y fomentar un ambiente de trabajo armónico.

Tercer Bloque: Impacto en la Identidad Corporativa

Figura 13

Sentido de pertenencia con la empresa

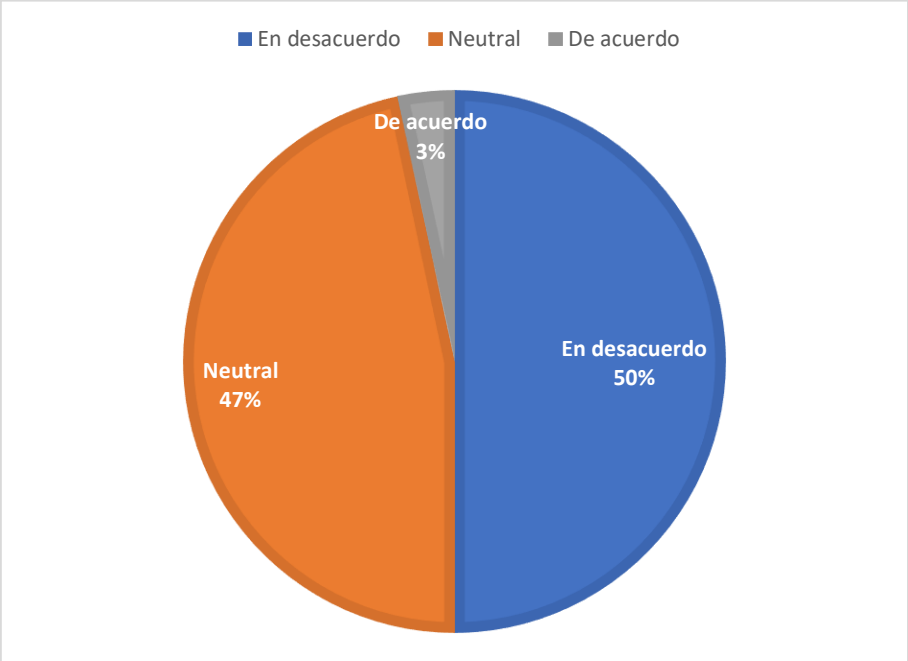


Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran una fractura en la identidad corporativa, donde el 77% de los colaboradores manifiestan que no poseen una relación emocional sólida con la organización. Este desfaz es el resultado de hallazgos anteriores, como el rumor, la falta de uso de canales oficiales y la percepción de una comunicación puramente operativa. Al contrastar estos datos, se evidencia que la comunicación interna de la florícola ha fracasado en su función de crear identidad, debido a que el personal interpreta una distancia clara entre ellos y la empresa. Esto confirma que la empresa necesita un cambio de la cultura que priorice el reconocimiento y la integración del empleado como un miembro valioso de la organización.

Figura 14

Nivel de alineación con los objetivos y la cultura empresarial

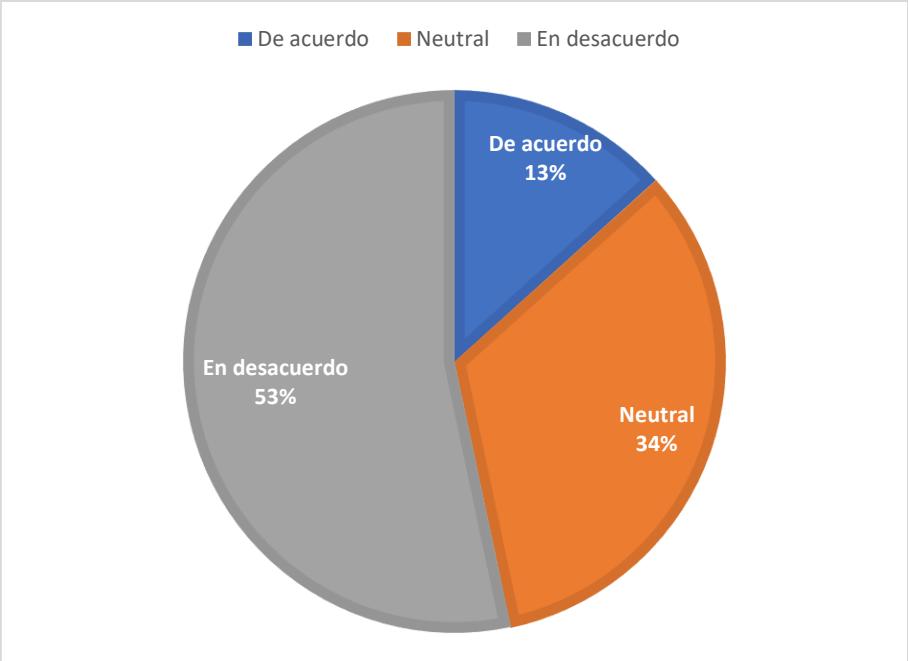


Fuente: Elaboración propia

Los resultados demuestran el problema estructural más grave detectado en la investigación: el 97% de falta de alineación efectiva (50% en desacuerdo y 47% neutral). Esto afirma que la comunicación interna se ha reducido a la transmisión de instrucciones operativas, dejando de lado por completo la comunicación estratégica. En conclusión, existe un vacío en la difusión de la visión corporativa, que impide que el colaborador se sienta realmente alineado con la visión corporativa.

Figura 15

Vinculación emocional con la institución



Fuente: Elaboración propia

Los resultados evidencian una fractura en el sentido de orgullo y pertenencia, donde el 87% de los encuestados determinan que la comunicación actual no aumenta su orgullo de ser parte de la empresa. Esta desconexión confirma una crisis de compromiso institucional, que nace de canales internos que no logran humanizar la marca ni validar la identidad del trabajador. En conclusión, la empresa corre el riesgo de mantener la planilla desvinculada emocionalmente, lo cual impacta directamente en la calidad del servicio y la retención de talento humano, destacando la inmediatez de transitar hacia una comunicación que genere en el colaborador valor simbólico.

3.2. Resultados cualitativos de la investigación

En este apartado se muestran los resultados de la investigación, en los cuales se analizan los datos obtenidos en la ejecución de las entrevistas aplicados a 3 supervisores de la empresa florícola Santino Flowers ubicada en la ciudad de Tabacundo en la parroquia de Pedro Moncayo.

3.2.1. Entrevistas

Tabla 5

Entrevistas a supervisores de la empresa florícola

N°	Ítem	Guadalupe Santín	Manuel Imbaquingo	Sandra Santín
1	**Calidad del flujo de información por parte de la gerencia.**	• Flujo de información confusa.	• Información fluye de manera	• Buena comunicación, siempre

			irregular e imprecisa.	y cuando haya la resolución de dudas a la información que no es clara.
2	**Posibilidad de comunicar ideas, sugerencias o inquietudes a la alta gerencia.**	• Ideas poco escuchadas. • Dialogo directo.	• No hay una escucha real por parte de los niveles superiores. • Canales utilizados WhatsApp y dialogo directo.	• Ideas escuchadas. • Mediación • Persona a persona.
3	**Jefe directo vs la alta Gerencia.**	• Nivel de comunicación con mayor fluidez con el jefe directo debido a la cotidianidad. • Con la alta gerencia el nivel de comunicación es más formal, pero no existen	• Comunicación efectiva con el jefe directo, ya que es una persona que los escucha. • Buena comunicación con la alta gerencia,	• No percibe diferencias negativas.

		barreras que impidan la comunicación.	pero se percibe desconectada a los problemas reales.	
4	**Descripción de la comunicación entre los diferentes departamentos.**	• Dificultad en la coordinación de proyectos y tareas debido al poco compromiso del personal.	• Falta de coordinación y generación de retrasos. • Dificultad para el cumplimiento de las tareas diarias.	• Trabajo de los departamentos sin ninguna coordinación. • Dificultad en el trabajo.
5	**Facilidad de comunicarse con colegas de otras áreas.**	• Existencia de barreras y roces. • Prima el interés individual de cada departamento sobre el interés colectivo.	• Se reportan barreras en la comunicación entre las áreas. • Individualismo.	• La colaboración de algunas áreas es casi nula. • Hay barreras entre los compañeros que impiden que se apoyen entre sí de manera constante.
6	**Trabajo en equipo y la colaboración entre compañeros.**	• Mala comunicación obstaculiza	• La comunicación actual	• Comunicación buena/mala.

		el trabajo en equipo. • Malos entendidos generan tensión y desconfianza entre los colaboradores.	dificulta el trabajo en equipo. • Malos entendidos frecuentes.	• Los malos entendidos constantes desgastan las relaciones profesionales y desmotivan el apoyo mutuo.
7	**Coherencia en la misión, visión y valores.**	• Existencia de hipocresía organizacional.	• Falta de coherencia percibida entre los valores que muestra la empresa.	• Se identifica una brecha entre el discurso y la realidad, algo opaca.
8	**Confianza en la información que se transmite a través de los canales internos.**	• Hay desconfianza en el flujo de información, porque los empleados prefieren creer en lo que se dicen entre ellos. • En algunos casos es nula la comprensión del personal en	• La confianza es limitado o nula, porque no hay la seriedad en la intención real detrás de los comunicados.	• Confianza moderada, debido a que cada mensaje tiene un objetivo.

		cuanto a comunicados largos.		
9	**Honestidad y transparencia.**	• Siente que la empresa oculta información, pero eso depende de cada persona.	• Falta de transparencia y honestidad, especialmente en temas críticos.	• Se percibe una comunicación algo defensiva y opaca.

Fuente: Elaboración propia

Entrevista 1: Guadalupe Santín, miembro de la empresa florícola Santino Flowers
La señora Guadalupe Santín considera que el flujo de información dentro de la empresa es "confuso", debido a que hay una desconexión percibida entre la intención de la alta gerencia y la recepción de los mensajes por parte de los colaboradores. Adicionalmente, durante la entrevista describe que la información muchas de las veces no llega de forma clara ni oportuna, por consecuencia, esto genera un ambiente de trabajo de desconcierto operacional, esta falta de claridad se convierte en una barrera para la efectividad, ya que los colaboradores tienen que invertir tiempo adicional en analizar las instrucciones que reciben.

Por otra parte, al analizar la comunicación ascendente manifiesta cierta invisibilidad, por motivo de que la interpretación de que sus ideas y sugerencias son poco escuchadas y esto indica un modelo de gestión vertical que malgasta el conocimiento operativo del empleado y debilita el compromiso institucional por parte del personal colaborador.

Sin embargo, la dinámica de las relaciones internas, muestra una clara división según el nivel jerárquico del interlocutor, ya que existe una relación de mayor flujo y claridad con la jefatura inmediata, resultante de la cotidianidad y el contacto directo lo que permite que la comunicación cumpla con sus objetivos operativos básicos. Mientras que al tratar con la alta gerencia se pierde esta eficiencia, donde la distancia jerárquica actúa como una barrera que modifica el mensaje en algo poco confiable e impersonal. Por consecuencia impulsa a los colaboradores a acudir a herramientas de comunicación no oficiales como WhatsApp para dar solución a sus inquietudes, medio en el cual no existe una estructura de formalidad que respalde la información.

Finalmente, la entrevistada nos emite un punto estratégico que es la existencia de la hipocresía organizacional, la misma que describe que hay desajustes entre los valores establecidos por la empresa y las prácticas reales experimentadas en el día a día. Esto ha provocado en los colaboradores la desconfianza y den más valor a la información que se trasmiten entre compañeros, a causa de la falta de coherencia. Esta desconfianza, también se extiende hasta el manejo de los temas complejos, debido a la falta de claridad y de ocultamiento de información, ocasionando que no haya transparencia

dentro de la empresa y siendo netamente una variable dependiente de la voluntad individual de gerencia.

Entrevista 2: Manuel Imbaquingo, miembro de la empresa florícola

En la entrevista con el señor Manuel Imbaquingo supervisor general de la florícola, manifiesta que la gestión de la comunicación interna en la empresa es deficiente y poco estructurada, lo que afecta directamente en la operatividad y el clima laboral, ya que, primeramente, describe al flujo de información desde la gerencia como irregular e imprecisa, determinando el sesgo que impide que los mensajes emitidos cumplan su función orientadora. La misma que se ve afectada por la percepción de que no existe una escucha real por parte de los altos niveles, porque sus ideas y sugerencias no tiene lugar de recepción efectiva, lo que señala un dominante modelo de comunicación unidireccional donde la retroalimentación del personal operativo es sistemáticamente omitida.

Las relaciones jerárquicas coinciden con el anterior perfil ya que se identifica una relación más efectiva y con mayor fluidez con el jefe directo. Esta eficacia se asigna a la capacidad de escucha activa del superior directo, lo que crea un clima de confianza que contrasta con la lejanía identificada con respecto a la alta gerencia. Aunque, a pesar de a existencia de este vínculo positivo a nivel de equipo, la comunicación organizacional general es escasa, pues se recurre a canales directos persona a persona para intentar compensar las deficiencias de los medios formales que la empresa tiene establecidos, que en la práctica son insuficientes para las necesidades del colaborador.

Para finalizar, uno de los hallazgos más graves es distanciamiento entre el discurso oficial de la empresa y la experiencia cotidiana del colaborador. Él, señala que existe una clara hipocresía organizacional, donde la misión, visión y valores no se plasman en las actividades diarias de la dirección. Esto ha generado desconfianza dentro del flujo de información, los empleados prefieren otorgar credibilidad a la comunicación informal que a los comunicados oficiales. Esta interpretación de opacidad en temas complejos refuerza la idea de que la transparencia no es la prioridad de la institución.

Entrevista 3: Sandra Santín, miembro de la empresa florícola

Sandra Santín tiene una percepción más equilibrada a los anteriores testimonios, aunque no ignora las observaciones complejas sobre la claridad organizacional en la florícola. Señala una comunicación “buena”, pero condicionada rigurosamente a la proactividad del colaborador para resolver dudas ante información confusa que de primera no siempre es clara. Sandra señala la aparición de mecanismos de mediación y una relación mucho más equilibrada con la alta gerencia, ya que no percibe alguna diferencia negativa en específico entre su jefe directo y la línea al mando. No obstante, esta diferencia informativa se debe a que se apoya en el contacto “persona a persona”, hecho que revela la falta de canales sólidos y la dependencia constante de la comunicación informal para clarificar la escasez del sistema oficial.

En cuanto a nivel estructural se refiere, su testimonio indica la existencia de una problemática, en la falta de coordinación entre los distintos departamentos, pues demuestra que las áreas operan de forma aislada, esto dificulta el trabajo y la colaboración entre los equipos, convirtiéndose en una de sus mayores barreras, ya que no solo genera la ineficacia operativa, sino que provoca un ambiente laboral en el cual los malos entendidos tienen lugar. Estas divisiones constantes terminan por desgastar las relaciones profesionales y desmotivan el apoyo entre compañeros, siendo la comunicación un factor de doble sentido dependiendo del conflicto que se desarrolle en el momento.

Finalmente, con respecto a la identidad y la ética organizacional la entrevistada reconoce una división institucional menos pronunciada que sus anteriores colegas. Por otro lado, su nivel de confianza con la información emitida por parte de la empresa es moderada, por ese motivo está centrada en una perspectiva ordenada donde sabe que cada mensaje tiene respuesta a un objetivo específico de la organización más que a una política de transparencia. Sin embargo, interpreta a la comunicación como “algo opaca”, pues, aunque exista la apertura al dialogo, permanece una reserva de la información en algunos temas complejos que impiden que la empresa sea totalmente transparente.

DISCUSIÓN

3.3.1. Discusión

En el siguiente apartado, se debaten las hipótesis planteadas frente a los resultados determinando su aceptación o rechazo dependiendo de los hallazgos de la investigación.

Tabla 6

Resolución de las preguntas de investigación

Pregunta de investigación	Resolución
P1. ¿Cuáles son los principales canales de comunicación interna, tanto formales como informales, que utiliza la empresa florícola Santino flowers?	**RESUELTA**
P2. ¿Qué tan efectivos son los canales de comunicación interna aplicados en la empresa florícola según los niveles de satisfacción, motivación y bienestar de los colaboradores?	**RESUELTA**
P3. ¿Cómo fluye la información entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa Santino Flowers?	**RESUELTA**
P4. ¿Cuál es la percepción de los colaboradores sobre los procesos de comunicación interna y su influencia en la consolidación de identidad corporativa, incluyendo el sentido de pertenencia?	**RESUELTA**

Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Principales canales de comunicación interna formales e informales

La validación de esta hipótesis se sustenta en el análisis cuantitativo desarrollado a los colaboradores de la florícola, la misma que presenta una dualidad marcada entre la estructura oficial y la práctica diaria, por esta razón se determinan que los canales principales de comunicación formal son el correo electrónico institucional, apoyado por el 83.3% de los encuestados, aunque con una operatividad real mínima, pues solo el 20% de la muestra indica que utiliza de manera constante. Este hallazgo se explica desde la perspectiva de Farinango (2024), quien sostiene que la comunicación interna difunde la información por canales, siendo un proceso que se oculta en la interacción cotidiana. En la empresa el correo institucional existe, pero existe un desfaz al integrarse en la "cultura de la conversación" de los trabajadores.

Como consecuencia de esta irregularidad operativa de los medios oficiales ha dado lugar a la implementación de canales informales como lo son: los chats grupales de WhatsApp no oficiales y a la comunicación verbal directa (rumores), utilizados por el 57% de los empleados para poder acceder a información importante. Este hallazgo da validez a lo expuesto por Hernández y Mendoza (2023), quienes advierten que la implementación de tecnologías digitales a menudo genera vacíos si no se logran integrar de manera estratégica. Del mismo modo, esta transición hacia lo informal llega a impactar directamente en la satisfacción laboral, la cual, según Benítez (2025),

dependen de la fluidez en la información y la efectividad de los mensajes. Lo que quiere decir que, cuando el canal oficial es lento, el colaborador por necesidad busca minimizar la incertidumbre en plataformas no oficiales y el rumor se posiciona como un mecanismo de compensación ante la ineficiencia.

A pesar de que exista una estructura de red formal, la comunicación real fluye principalmente por los mecanismos informales, los cuales surgen como resultado de la lentitud e inaccesibilidad de los medios institucionales. De acuerdo con Tamayo y Orozco (2019) el "exceso de información ocurre cuando el flujo de la misma es demasiado para su comprensión, limitando a los colaboradores de la empresa ponderan el valor informativo en relación con sus creencias y puntos de vista" (p. 3). Desde un análisis crítico, esto da validez a lo expuesto por Farinango (2024), pues la identifica como la necesidad de una compensación compartida y sin ella la organización se vuelve confusa, debido a que el mensaje no logra captar la atención ni la coherencia del personal.

Finalmente, se debe establecer herramientas oficiales de comunicación dentro de la organización, para que el acceso a la información sea más factible. Este fenómeno se explica a través de lo expuesto por Viera y Balestra (2024), quienes mencionan que la comunicación interna efectiva es un factor decisivo para mantener la cohesión y la alineación de los valores institucionales, especialmente cuando la organización enfrenta amenazas dentro de funcionamiento. Por consiguiente, mientras el rumor siga sustituyendo al canal oficial de Santino Flowers, la identidad corporativa se mantendrá dividida. De acuerdo con Benítez (2025), el *feedback* es el mecanismo para lograr una comprensión mutua, ya que la comunicación informal carece de sustento institucional y a pesar de su rapidez, esta no fortalece el compromiso institucional.

3.3.3. Canales internos, satisfacción y motivación

Esta hipótesis se aprueba y se apoya en los resultados obtenidos en el cuestionario realizado a los colaboradores, en el cual se muestra que la comunicación interna de la empresa Santino Flowers ejerce un impacto de doble sentido entre los miembros, ya que se observa una influencia positiva significativa en el bienestar emocional, pero se encuentra limitada en la motivación laboral directa. Debido a esto, los resultados muestran que la comunicación efectiva es el pilar estratégico que sostiene el clima organizacional y el bienestar laboral, pues el 77% coinciden que esta reduce el estrés y la tensión del ambiente laboral, el 93% de los colaboradores afirman que cuando los flujos de información son efectivos se sienten más feliz y a gusto en su puesto de trabajo. En la investigación expuesta por Vilca et al. (2021), confirman el hallazgo, ya que demuestran que la comunicación interna es un indicador del clima organizacional con una correlación de 0.845, actuando como una "red de apoyo emocional", motivo que sostiene a la salud de la organización. Sin embargo, Jami et al. (2025) señalan que, aunque exista una estructura comunicacional valorada, no llega a ser efectiva si

persisten los desafíos de la retroalimentación y la inclusión del personal, todo esto frente a la toma de dediciones, lo que explica la percepción mixta en la florícola.

Bajo un análisis crítico, se interpreta que la comunicación actual de la empresa genera limitaciones en la motivación y no logra inspirar compromiso organizacional. Mientras que el 93% revela satisfacción, la eficacia de estos canales se ve comprometida en la parte de la motivación donde una 54% de los miembros se mantiene "en desacuerdo". Este hallazgo se sujeta a lo expuesto por Vera et al. (2025), quienes afirman que el efecto de la comunicación en la satisfacción laboral debe ser necesariamente medida a través de la motivación, es decir, si el mensaje no es amigable, el trabajador cumple lo que se le atribuye, pero no se compromete. Esto refuerza lo dicho por Conteras y Garibay (2020), quienes sustentan que cuando la comunicación es limitada a las funciones mecánicas y operativas, esta pierde su capacidad de estructurar relaciones sólidas y de compromiso. Aquí se evidencia una clara relación entre variables: la opacidad comunicacional que es la que impide la transición de un trabajador satisfecho a ser un trabajador motivado y proactivo que es la segunda variable.

Esta ausencia de vinculación proactiva se alinea con lo planteado por Viera y Balestra (2024), quienes mencionan que la comunicación debe ser el factor decisivo para mantener la cohesión y la alineación de los valores institucionales, pues si el mensaje es solo operativo u "opaco", no logra movilizar la intención del trabajador. En cuanto a eso, Jami et al. (2025) resaltan que la comunicación bidireccional es indispensable para construir un ambiente colaborativo, algo que evidentemente Santino Flowers parece estar obstaculizado por una estructura vertical que prioriza las indicaciones sobre el diálogo. Por lo tanto, es evidente que existe una satisfacción de bienestar que no se traduce en compromiso estratégico.

En consecuencia, si bien la comunicación actual logra mantener un ambiente de trabajo estable y disminuye los factores de riesgo como el estrés, todavía no se consolida una herramienta estratégica estable que promueva el compromiso y la proactividad del personal trabajador. Por este motivo, la empresa tiene la necesidad de implementar las estrategias de *Endomarketing* mencionadas por Villa y Gómez (2018), sin esta herramienta de integración, la comunicación estará limitada a la conexión emocional de trabajador con el objetivo de la empresa. Es evidente que la satisfacción laboral de los colaboradores tiene gran impacto en las organizaciones como, por ejemplo: la retención de talento humano y la mejora de la productividad.

3.3.4. Flujo de información entre los distintos niveles jerárquicos

Los resultados obtenidos en cuanto a flujo de información, muestran que la florícola dispone dominantemente de una comunicación descendente, pero con una significativa apertura hacia la comunicación horizontal y ascendente. Pues el 100 % de los

entrevistados afirma que la comunicación entre departamentos (horizontal) es efectiva, también se percibe la existencia de la apertura por parte de sus superiores para escuchar las sugerencias (ascendente). Este hallazgo se alinea con lo expuesto por Guadamud (2025), quien mencionan que una estructura organizacional estable debe facilitar flujos de información que permitan la coordinación entre departamentos, para así optimizar los procesos. Sin embargo, en la empresa se evidencia una desconexión en la calidad de información que viene desde la gerencia, a pesar de existir la apertura al diálogo, los empleados la evalúan como "moderada" a la transparencia institucional y como "algo opaca" a la comunicación.

Bajo un análisis crítico se comprende lo siguiente, por más que los canales jerárquicos estén abiertos físicamente para la transmisión de mensajes, la información no siempre es completa o profunda. Como señala Pico (2023), el acceso a la información debe garantizarse como un derecho para asegurar que el flujo sea de calidad dentro de la organización. En Santino Flowers, la información está centrándose más a los objetivos operativos que una política de transparencia total. Este hallazgo de "accesibilidad sin transparencia", se sustenta por lo expuesto por Villafañe (2023), quien expresa que la identidad y la reputación se basa en la transparencia y la cohesión informativa; si el mensaje es confuso, se corrompe la cultura de confianza, convirtiendo a la comunicación en un acto mecánico de supervisión.

La implicación de esta brecha informativa es compleja. En concordancia con Choez (2025), donde afirma que si la información no desciende correctamente los colaboradores trabajan a ciegas; y si la información no asciende, los niveles directivos tomaran decisiones basadas en realidades inexistentes.

En conclusión, la transición de la opacidad a la transparencia es el requisito indispensable para lograr una estructura jerárquica accesible, funcional y motivadora. Como sostiene Pico (2023), un flujo de información correctamente diseñado le garantiza a la organización la agilidad operativa y la reducción de errores. Por lo que se concluye que no basta con tener canales abiertos, sino que es necesario que la información sea profunda y completa para generar en los colaboradores una "cultura de información" en el que no solo cumplan sus tareas, sino que entienda cómo su esfuerzo aporta a la evolución de la organización.

3.3.5. Comunicación interna, identidad y sentido de pertenencia

En respuesta a esta hipótesis, los hallazgos revelan una fractura crítica entre el potencial de la comunicación y la realidad de la empresa. Aunque el 93% de los colaboradores determinan el valor estratégico de la comunicación y admiten que una gestión efectiva genera mayor felicidad y bienestar en el puesto de trabajo, el 77% de los miembros sumando posturas de "Desacuerdo" y "Neutralidad" no poseen una relación emocional

con la organización y apenas un 23% se siente integrado. A partir de lo expuesto por Cardona (2023), se procede el análisis de este fenómeno, quien sostiene que la cultura organizacional no es un elemento estático, sino un factor esencial de pertenencia que debe trabajarse para generar lealtad en la empresa; en Santino Flowers, la ausencia de esta función ha provocado que el personal cumpla sus funciones y carezca de arraigo.

Bajo un análisis crítico, se interpreta que la incidencia del rumor y la inactividad de canales oficiales han desarrollado una distancia emocional entre el personal y la empresa. Como señala Maldonado (2024), la comunicación es el mecanismo que genera armonía interna a través de la construcción de una identidad acorde a los valores y metas compartidas. En la empresa florícola, al no existir esta coherencia la identidad queda únicamente como un concepto teórico y no una vivencia real. Esta situación valida lo expuesto por Claro y Guillermo (2024) quienes postulan que una comunicación efectiva convierte a un grupo de personas en un equipo unido con una identidad compartida y sólida, lo que quiere decir que, sin una correcta gestión, la empresa opera como una estructura meramente automatizada de individuos desvinculados.

La ausencia de vinculación se encuentra alineada con el Enfoque Humanista de la comunicación y el concepto de enganche organizacional. Según Fernández (2023), el sentido de pertenencia requiere de líneas de actuación claras que eviten el desenganche; cuando el colaborador se percibe ignorado, se produce una ruptura en la conexión con la empresa. Esto se refuerza con lo planteado por Villa y Gómez (2018), acerca de que la ausencia de una estrategia de *Endomarketing* ha dado lugar a que el cliente interno, se perciba ignorado emocionalmente. Es evidente la relación entre variables, la deficiencia en la gestión comunicacional que impide que la empresa florícola genere la integración organizacional la cual es indispensable para poder llegar al éxito institucional.

En conclusión, la comunicación interna de Santino Flowers no solo debe ser vista como un proceso administrativo, sino que debe convertirse en el sistema circulatorio de la identidad corporativa. Como afirma Cardona (2023), el desempeño laboral está alineado al sentido de lealtad, es decir, si la organización no comunica quién es, que busca y cuánto valora a los colaboradores seguirá operando con un personal desvinculado de sus metas estratégicas. La transformación hacia una cultura de reconocimiento, basada en la transparencia y la identidad compartida (Maldonado, 2024), es el único camino para evitar la desvinculación actual y construir un sentido de pertenencia sólido que sostenga los objetivos a largo plazo.

CAPITULO IV: PROPUESTA

4.1. Descripción de la propuesta

La siguiente propuesta nace como una solución integral a las deficiencias comunicacionales descubiertas en la empresa florícola Santino Flowers. Mediante el análisis del diagnóstico, se logró evidenciar que la institución padece una comunicación únicamente operativa, en la cual los canales formales tienen poca utilidad como es el caso de los comunicados oficiales con apenas un 13,3% de aceptación y los canales informales dominan el flujo de la información.

Esta distancia ha ocasionado que el 77% de los colaboradores no tengan un vínculo emocional con la organización. En consecuencia, esta propuesta busca transformar la dinámica interna, pasando de ser un modelo netamente de transmisión de órdenes a uno de vinculación estratégica. Se busca humanizar la relación empresa-empleado, utilizando a la comunicación como punto principal que construya un ambiente de trabajo armónico y una identidad estable.

"El producto propuesto no surge de una decisión arbitraria, sino de los hallazgos empíricos obtenidos en la investigación, los cuales evidencian la necesidad de transformar la comunicación interna de la empresa en una herramienta estratégica y humana."

2.1.2. Justificación de la propuesta

La implementación de esta propuesta se justifica ante la necesidad de erradicar los riesgos operativos provenientes de la desinformación y el alto dominio del rumor (57%). Al lograr consolidar los canales de comunicación oficiales, se garantiza que la información estratégica llegue a los colaboradores de manera eficiente, reduciendo la incertidumbre en el personal. De la misma manera, la propuesta es viable y pertinente debido a que busca restablecer el 77% de desconexión emocional, modificando el clima laboral en un activo que motive la productividad y reduzca a rotación del personal operativo, asegurando que los valores de la organización se plasmen en la cotidianidad y no solo en el discurso institucional.

4.2. Nombre de la propuesta

Plan estratégico de comunicación interna para fortalecer el clima laboral y la identidad corporativa en la empresa florícola Santino Flowers.

4.3. Objetivo general

Fortalecer los canales oficiales de comunicación interna de la empresa florícola Santino Flowers, para mejorar el clima laboral y consolidar la identidad corporativa.

4.4. Objetivos específicos

- Optimizar el uso y efectividad de los canales oficiales, garantizando que el personal tenga acceso a información verídica, mediante un manual de protocolos comunicacionales.

- Reducir la dependencia de la comunicación informal (rumores) a través de la inmediatez de os canales internos institucionales en tiempo real, garantizando que la empresa sea la fuente primaria y veraz de información para los colaboradores.
- Mejorar la claridad y oportunidad de la información en todos los niveles de la empresa, facilitando espacios de retroalimentación entre la gerencia y el personal.
- Fomentar en los colaboradores el sentido de pertenencia y el compromiso emocional ante la florícola Santino Flowers mediante un programa de reconocimiento humano.

4.5. Estructura del plan estratégico de comunicación interna

El plan estratégico está diseñado bajo un enfoque sistémico, cada componente actúa de forma interdependiente para mitigar las debilidades encontradas, no se trata de acciones aisladas, sino de un ecosistema de comunicación que busca equilibrar la eficiencia operativa con la calidez humana.

A continuación, se detalla el contenido del mismo.

1. Portada: Título y nombre del autor
2. Índice: Guía de contenidos
3. Diagnostico resumido y descripción de canales formales poco usados, canales informales dominantes, comunicación operativa - no estratégica y desconexión emocional del colaborador

El plan se divide en 3 niveles de impacto:

4.5.1. Desarrollo Técnico y Operativo de la propuesta

Tabla 7

Descripción de niveles

Nivel de Impacto	Herramienta	Justificación
1. Normativo y de control	**Manual de canales:** se desarrollará un documento que definirá qué se informa, por qué medio. Por ejemplo, aquí se establecerá que los avisos de nómina o beneficios son exclusivos del correo electrónico, y por otro lado las metas de producción de postcosecha son únicamente de WhatsApp Business. Esto permitirá eliminar la carga informativa y así se	Resuelve la confusión de los colaboradores que no saben por qué medio informarse y da orden a la gerencia.

	organizará el flujo de información hacia el colaborador. **Calendario de editorial:** para lograr eliminar los vacíos de información que dan apertura al "rumor" 57%, se establecerá una matriz cada mes, que incluirá: mensajes de lunes (seguridad y metas), miércoles (los avances operativos) y el día viernes (reconocimiento y valores). Permitiendo que la empresa recupere la iniciativa a través de estas herramientas.	
2. Inmediatez y eficiencia	**WhatsApp Business:** se creará un canal de difusión unidireccional. Aquí el mensaje debe set visual como, por ejemplo: el uso de infografías para que el personal operativo que tiene el tiempo limitado para trabajar pueda captar la información en menos tiempo. Reduciendo la informalidad o el rumor antes de que se propague. **Reuniones breves:** se establecerá una guía para los supervisores de las distintas áreas, y las reuniones no deberán extenderse de los 10 a 15 minutos al inicio de la jornada laboral. Se desarrollará la siguiente estructura: 1. Meta del día	Elimina directamente la existencia del 57% de rumores. Si la información de la empresa es inmediata, el rumor pierde valor.

	2. Obstáculos identificados 3. Reconocimiento grupal Esto ayudará a la empresa a solucionar la falta de comunicación ascendente y horizontal.	
3. Identidad y vinculación	**Espacios de escucha activa:** aquí no solo se usará el buzón, sino que se implementará un sistema de respuesta obligatoria por parta de la gerencia. Es decir, cada 15 días se publicará un resumen de las inquietudes recibidas y las soluciones que se han planteado, validando de esta manera el valor de la opinión del trabajador. **Boletín interno:** se detallará el contenido de la sección "Nuestra Gente", aquí de destacará el perfil de un colaborador, sus años en la florícola y sus logros. Puesto que, al dar visibilidad a la dimensión humana, la comunicación interna de la organización actuará como el sistema principal que transporta la identidad corporativa a cada rincón de la finca.	Es la solución para erradicar el 777% de desconexión emocional. Permitiendo que el colaborador deje de ser un número y se perciba parte de la organización.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8

Planificación de estrategias y responsables

Nivel de Impacto	Estrategias	Responsables	Acción	Recursos
1. Normativo y de Control	Manual de canales y Calendario de editorial	Jefe de Recurso Humanos	Definir días fijos para cada mensaje.	Planilla en Word/Excel.
2. Inmediatez y Eficiencia	WhatsApp Business y Reuniones breves	Supervisores de área	Enviar infografías claras y guiar charlas de no más de 15 minutos.	WhatsApp corporativo y crear infografías en Canva.
3. Identidad u Vinculación	Espacios de escucha activa y Boletín interno	Asistente Administrativo	Publicar historias de éxito y habilitar un buzón físico para sugerencias.	Hojas de papel bond, carteleras existentes y caja de buzón.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

Cronograma

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Socialización del manual de canales	x			
Activación de WhatsApp y Reuniones Breves		x	x	x
Lanzamiento del Boletín “Nuestra Gente”			x	
Evaluación del impacto y clima laboral				x

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10

Indicadores y mecanismos de evaluación

Nivel	Indicador (KPI)	Meta a cumplir	Mecanismo de evaluación
Normativo y de Control	Porcentaje de cumplimiento de calendario	100% de mensajes enviados	Bitácora de control mensual
Inmediatez y Eficiencia	Alcance de la información	85% de los empleados confirman recepción	Estadísticas de WhatsApp y firmas en reuniones
Identidad u Vinculación	Nivel de participación	Al menos de 5 a 8 sugerencias o comentarios por mes	Registro de sugerencias del buzón

Fuente: Elaboración propia

4.6. Beneficiarios

La ejecución de este plan impactara de manera directa a todos los miembros de la empresa florícola. Los colaboradores operativos de la empresa florícola en primer lugar se beneficiarán al recibir información transparente que reduzca la incertidumbre laboral y al contar con espacios de reconocimiento mitigará el 77% de la desconexión emocional. Por otra parte, los supervisores y jefaturas se verán beneficiadas en la facilidad de gestión de liderazgo, al contar con canales oficiales que evitan el "rumor" y los conflictos. Finalmente, la alta gerencia se verá beneficiada por tener una estructura organizacional cohesionada y resistente, donde la comunicación fluya y reduzca la rotación del personal alineándose a todo el equipo hacia las metas de productividad y la calidad florícola, transformando así el capital humano en una ventaja competitiva sostenible.

4.7. Proyección

La proyección del **"**Plan estratégico de comunicación interna para fortalecer el clima laboral y la identidad corporativa en la empresa florícola Santino Flowers", es lograr una transformación exitosa desde una comunicación dividida hacia una cultura de transparencia, en un periodo de doce meses. También, se espera que el índice de desconexión emocional del 77% disminuya considerablemente y dirigiéndola hacia una actitud de compromiso activa a mediano plazo. Finalmente, a largo plazo se busca consolidar un clima laboral donde el trabajador no solo sepa que hacer, sino que comprenda el calor de su rol dentro de la empresa. De esta manera, la empresa se consolidará como una organización referente en el sector florícola por su capacidad de integrar el bienestar humano con la eficiencia institucional mediante la comunicación.

4.8. Producto

https://flipbookpdf.net/web/site/225a3938ee0d18def722eddd826cc8b42fd42f9b202602.pdf.html



CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones de esta investigación realizada a través de los instrumentos de recolección de datos tanto de manera cualitativa como cuantitativa.

5.1. Ineficiencia de los canales internos oficiales y la dependencia de la red informal

Se concluye que la comunicación interna de la empresa mantiene gran distancia entre el conocimiento y el uso real de los canales de comunicación. Esta inactividad operativa ha impulsado al personal hacia vías informales de comunicación como lo son el uso de chats de WhatsApp no supervisados y rumores, para obtener información relevante para el cumplimiento de sus tareas diarias.

5.1.1. Distancia entre la teoría y la practica

Se concluye que existe una contrariedad entre la publicación de los comunicados oficiales, con respecto a la relevancia de la información que reciben actualmente para el desempeño en el ámbito laboral. Lo que evidencia que los mensajes transmitidos por la empresa son percibidos totalmente como operativos y deficientes de valor estratégico para el desempeño.

5.1.2. Impacto negativo en el bienestar emocional y la motivación

Se concluye que la implementación de una comunicación efectiva es el pilar principal para la construcción del bienestar emocional y la retención de talento en la organización respaldado. Sin embargo, la gestión actual actúa como un factor desmotivador. Por consecuencia, la falta de una comunicación bidireccional y humana genera un ambiente laboral de incertidumbre y desconfianza, limitando el potencial de la comunicación interna como una herramienta de retención de talento humano.

5.1.3. Debilidad presente en la identidad corporativa y el sentido de pertenencia

La investigación sustenta que la comunicación interna ha fracasado en construir una cultura organizacional sólida, misma en la que gran parte de los colaboradores afirman no poseer una relación emocional con la organización. Es decir, los hallazgos afirman la existencia de una “hipocresía institucional”, donde los valores establecidos por la organización (misión y visión) no concuerdan con las practicas diarias experimentadas por los colaboradores.

5.1.4. Fallas en el flujo jerárquico y la claridad institucional

Se concluye que los canales de comunicación que fluyen desde la alta gerencia son percibidos como confusos, imprecisos y opacos, a pesar de que los canales jerárquicos estén físicamente abiertos. Por lo que existe un modelo de gestión vertical que evita la retroalimentación del personal operativo, lo cual genera barreras de desconfianza e impulsa al personal a tomar decisiones basadas en supuestos o fuentes no oficiales.

RECOMENDACIONES

5.2.1. Potenciación de canales digitales

Se recomienda oficializar el uso de herramientas de mensajería instantánea o aplicaciones móviles de gestión interna, la cual le permitirá que la información transmitida actualmente por rumores sea orientada por un medio oficial, optimizando la alta conectividad de los colaboradores, pero siempre bajo el marco institucional.

5.2.2. Reconstrucción de contenidos estratégicos

Es recomendable que el área administrativa actúe como editora de valor para lograr superar la manifestación de "Neutralidad" y falta de utilidad de la información. Los mensajes no solo deben ser instructivos operativos, sino que deben incluir información de valor inmediato para el trabajador de la empresa como lo son los beneficios y seguridad, logrando que la información sea relevante para las funciones laborales diarias.

5.2.3. Implementación de espacios de retroalimentación

Se recomienda implementar mecanismos de comunicación bidireccional, como reuniones de escucha activa o buzones de sugerencias digitales/físicos, en respuesta al impacto negativo descubierto en el bienestar emocional y la motivación. Ya que, el objetivo es que la comunicación se convierta en una red de apoyo emocional que incremente la satisfacción laboral, dejando de ser unidireccional.

5.2.4. Estrategia de *endomarketing* y cohesión interna

Es recomendable realizar un plan de "*Endomarketing*", para de esta manera reducir la brecha de identidad donde el 77% de los colaboradores encuestados no posee ninguna conexión emocional con la organización. Para ello, se deben implementar eventos de reconocimiento al personal trabajador y la alineación de las vivencias diarias con el propósito y el norte de la empresa, generando un vínculo real entre el trabajador y la organización.

5.2.5. Lineamientos de transparencia en la información y socialización por áreas

Finalmente, se recomienda realizar un sistema de despliegue informativo inmediato. La dirección debe garantizar que los jefes de cada área sean los primeros en manejar datos oficiales y claros, permitiendo que la información sea transmitida sin filtros ni demoras hacia el personal empleado, evitando de esta manera la aparición de vacíos de información que afecten el compromiso del equipo.

BIBLIOGRAFÍA:

Arestegui, M. (2019). La gestión comunicacional en crisis corporativas y su impacto en la reputación de las organizaciones. Universidad Viña del Mar. https://hdl.handle.net/20.500.12536/1041

Arias, A., & Ramírez L. (2019). La organización-empresa: ¿un sistema vivo? Aportes de la teoría de la complejidad y la filosofía ambiental a la teoría administrativa y organizacional. Revista Escuela de Administración de Negocios, 86, 133–150. https://doi.org/10.21158/01208160.n86.2019.2298

Benítez, C. (2025). Comunicación interna y su relación con la satisfacción laboral. Academo (Asunción), 12(1), 401. http://orcid.org/0009-0000-2108-0941
Bosch, M. Riumalló, M., y Morgado, M. (2021). COMUNICACIÓN CORPORATIVA: UNA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA GUÍA PRÁCTICA. https://mba.ese.cl/ese/site/artic/20210329/asocfile/20210329154138/_19__guia_comunicaci__n_corporativa.pdf

Brito, C., Pitre, R., & Cardona, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. Información Tecnológica, 31(1), 141–148. https://doi.org/10.4067/s0718-07642020000100141

Calle, M., Velásquez, J., Navarrete, A., & Carrasco, G. (2023). El clima organizacional y su efecto en el desempeño laboral de las organizaciones. Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación Y Publicación Científico-Técnica Multidisciplinaria). ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP), 8(3), 355–373. https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/872

Cardona, A. (2023). La Cultura Organizacional y su impacto en el desempeño laboral como factor de pertenencia y sentido de lealtad dentro de las organizaciones. http://biblioteca.galileo.edu/tesario/handle/123456789/1571

Castro, A., Diaz, P., & Torres, J. (2022). Comunicación interna, bienestar y felicidad organizacional en instituciones hospitalarias españolas durante la crisis de la COVID-19. Revista Internacional de Relaciones Públicas, 12(23), 143–162. https://doi.org/10.5783/rirp-23-2022-08-143-162

Contreras, O., & Garibay, N. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. Inmediaciones de la Comunicación, 15(2), 43-70. https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018

Coronado, M., & Montemayor, R. (2020). Materiales y métodos. Revista Médica de Petróleos Mexicanos. 2020; 5 (suplemento 2): 34-38. https://www.researchgate.net/publication/342397712_Materiales_y_Metodos

Costa, J. (1993). Identidad corporativa. Editorial Trillas

Choez, R. (2025). Los flujos de procesos para articular la información de una manera eficiente en la empresa PlastiLópez S.A. https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/8188

Claro, J. & Guillermo, E. (2024). La comunicación interna y el sentido de pertenencia en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Yanacancha, Pasco 2023. http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/5188

Da Costa, C., & Goicochea, J. (2022). Un repaso a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en América Latina y el Caribe. Revista Economía Y Política, 36, 1–25. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2477-90752022000200001

Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación En Educación Médica*, *2*(7), 162-167. https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72706-6

Drucker, P. (1999). Management Challenges for the 21st Century. HarperBusiness. https://cdn.bookey.app/files/pdf/book/en/management-challenges-for-the-21st-century.pdf

Edeso, (2019). MANUAL PARA EL MANEJO DE CRISIS Empresa de Desarrollo Sostenible EMPRESA DE DESARROLLO SOSTENIBLE DEL ORIENTE - EDESO- 2 CONTENIDO. https://edeso.gov.co/wp-content/uploads/2019/11/Edeso_manual_de_crisis_version_2.pdf

Farinango, L. (2024). Comunicación interna: de las dimensiones a los canales. Punto Cero, 29(49), 89-100. http://orcid.org/0000-0002-4718-9686

Fernández, I. (2023). El enganche y sentido de pertenencia escolar en Educación Secundaria: conceptos, procesos y líneas de actuación. https://doi.org/10.35869/reined.v21i2.4597

Guadamud, L. (2025). "ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FLUJOS DE PROCESOS EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ" (Bachelor's thesis, Jipijapa-Unesum). http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7659

Hernández, M., & Mendoza, S. (2023). La comunicación digital en las empresas y su impacto en el público interno. https://hdl.handle.net/10901/26415

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. Metodología de la investigación - Sexta Edición

Horna, S., Bartra, S., & Vela, S. (2024). Comunicación interna e identidad corporativa en la empresa Consulting Advisers De la Amazonía S.A.C., Iquitos - 2020. Revista Amazónica de Ciencias Sociales, 3(1), e315. https://doi.org/10.55873/racs.v3i1.315

Jami, L. E., Meza, L., & Castillo, C. (2025). La Gestión de comunicación interna y su relación con el clima organizacional en una Unidad Educativa Puyo,

Ecuador. *Espíritu Emprendedor TES*, *9*(2), 78–94. https://doi.org/10.33970/eetes.v9.n2.2025.437

Litwin, G. & Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. Motivation and Organizational Climate - George H. Litwin, Robert A. Stringer - Google Libros
Maldonado, O. (2024). Comunicación, identidad y sentido de pertenencia en instituciones de educación superior. https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icshu/article/download/921/4169?inline=1

Malpartida, F., Blanco, L., & Blanco, B. (2022). El liderazgo comunicativo. Una forma de integración en la gestión educativa. https://doi.org/10.33996/cide.ecuador.lc4907807

Maslow, A. (1954). Motivation and personality. New York: Harper.

Martín, E. (2020). La Responsabilidad Social Empresarial Interna: Gestión estratégica responsable de los Recursos Humanos. TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN, 13, 74–83. https://doi.org/10.36791/tcg.v13i0.80

Martínez, J. (2023). La teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo. Socioestrategia. https://socioestrategia.com/la-teoria-de-las-relaciones-humanas/

Mondragón, N. (2016). Factores del clima organizacional que influyen en el desarrollo de equipos de trabajo. https://ru.dgb.unam.mx/server/api/core/bitstreams/0fb09a34-8520-480b-8eb9-a7332feff9d3/content

Morales, J., Oaxaca, L., & Álvarez, J. (2020). La teoría de sistemas y la repercusión del poder en las organizaciones. Revista de Investigación Latinoamericana En Competitividad Organizacional, mayo. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7810194

Morales, P. (2020). INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL (1). Scribd. https://es.scribd.com/document/460549113/INSTRUMENTOS-DE-MEDICION-DEL-CLIMA-LABORAL-

Pacheco, M., & Álvarez, E. (2022). La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales. INNOVA Research Journal, 7(3), 8. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8736845.pdf

Pico, K. (2023). Diseño de un flujo de información que garantice el acceso a la información como derecho ciudadano en la EPAM 2023 (Doctoral dissertation). https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/4826

Pizzolante. (2004). El poder de la comunicación estratégica. Pizzolante.com. https://pizzolante.com/recurso-descargable/el-poder-de-la-comunicacion-estrategica/

Ramos, G., & Triana, M. (2025). Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. Scientia et Technica, XIII(34), 309–314. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934052

Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2011). Endomárketing : estrategias de relación con el cliente interno. In Esan.edu.pe. Universidad ESAN. https://repositorio.esan.edu.pe/items/6e2fb6f2-3bb2-4ce9-bcf3-f46d872401b6

Ríos, B., Calle, C., Lay, G., Guillén, K., & Reylis, M. (2024). Comunicación Interna y la Identidad Laboral de los Colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lamas. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(4), 5218–5234. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12742

Rivero, M., & Moral, M. (2025). ¿Comunicar o no comunicar? La comunicación en contexto de crisis organizacional. Centro De Estudios De Administración, 9(2), 115–136. https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/5515

Sabogal, M. (2020). ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y SU EFICACIA PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS

ORGANIZACIONALES INTERNAL COMMUNICATION STRATEGIES AND THEIR EFFECTIVENESS FOR THE FULFILLMENT OF ORGANIZATIONAL OBJECTIVES AND GOALS. Artículo de reflexión. From https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/fa6c8333-40b5-4f39-984a-f23b65fc2f02/content

Sierra, R. (1994). Técnicas de Investigación social. Editorial Paraninfo. https://n9.cl/l6p63

Suárez. P. (2024). La importancia del employer branding en el mercado laboral actual – Revista Recursos Humanos. Revistarecursoshumanos.com. https://revistarecursoshumanos.com/2024/10/18/la-importancia-del-employer-branding-en-el-mercado-laboral-actual/

Tamayo, P., & Orozco, M. (2019). Las barreras en la comunicación organizacional y su impacto en el receptor. Journal CIM, 7(1), 69–71. Coloquio de Investigación Multidisciplinaria 2019. https://zenodo.org/records/4107851/files/IA09.pdf?download=1

Terrazas, R., (2005). MODELO CUANTITATIVO PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL. PERSPECTIVAS, 8(1), 35-37. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942411003

Tupuna, F., Burgos, S., Torres, M., & Castillo, C. (2025). Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de una unidad educativa. (2025). *Sinergia Académica*, *8*(Especial 1), 490-503. http://sinergiaacademica.com/index.php/sa/article/view/474

Universidad Estatal de Milagro (UNEMI). (2019). Técnicas e instrumentos de investigación. https://sga.unemi.edu.ec/media/recursotema/Documento_202043015231.pdf

Vieira, C., & Balestra, M. (2024). El rol de la comunicación interna en la gestión del cambio. Comunica360, 2, 37–56. https://doi.org/10.26439/comunica360.2024.n2.7331

Vera, M., Pimentel, A., & Alarcon, A. (2025). Efecto de la comunicación interna sobre la satisfacción laboral a través de la motivación: estudio en el área operativa de la empresa San Alejandro en el 2025. https://hdl.handle.net/20.500.12640/4843

Vilca, A., De la Cruz, M., Vilca, M., & Loo, A. (2021). Influence of internal communication on the organizational climate within a company. SCIÉNDO, 24(3), 147–153. https://doi.org/10.17268/sciendo.2021.018

Villa, L., & Gómez D. (2018). Endomarketing: una herramienta de integración del cliente interno con la estrategia organizacional. Revista Hojas Y Hablas, 15, 143–156. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6628824.pdf

Villafañe, J. (2023). Guía de la reputación empresarial. VA_Guía-de-la-Reputación-Empresarial-Justo-Villafañe-dir..pdf

Villanueva, J. (2026). El sector florícola ecuatoriano se consolida en el club de los US$ 1.000 millones en exportaciones. Forbes.Com.Ec; Forbes Ecuador. https://www.forbes.com.ec/negocios/el-sector-floricola-ecuatoriano-consolida-club-us-1000-millones-exportaciones-n84711

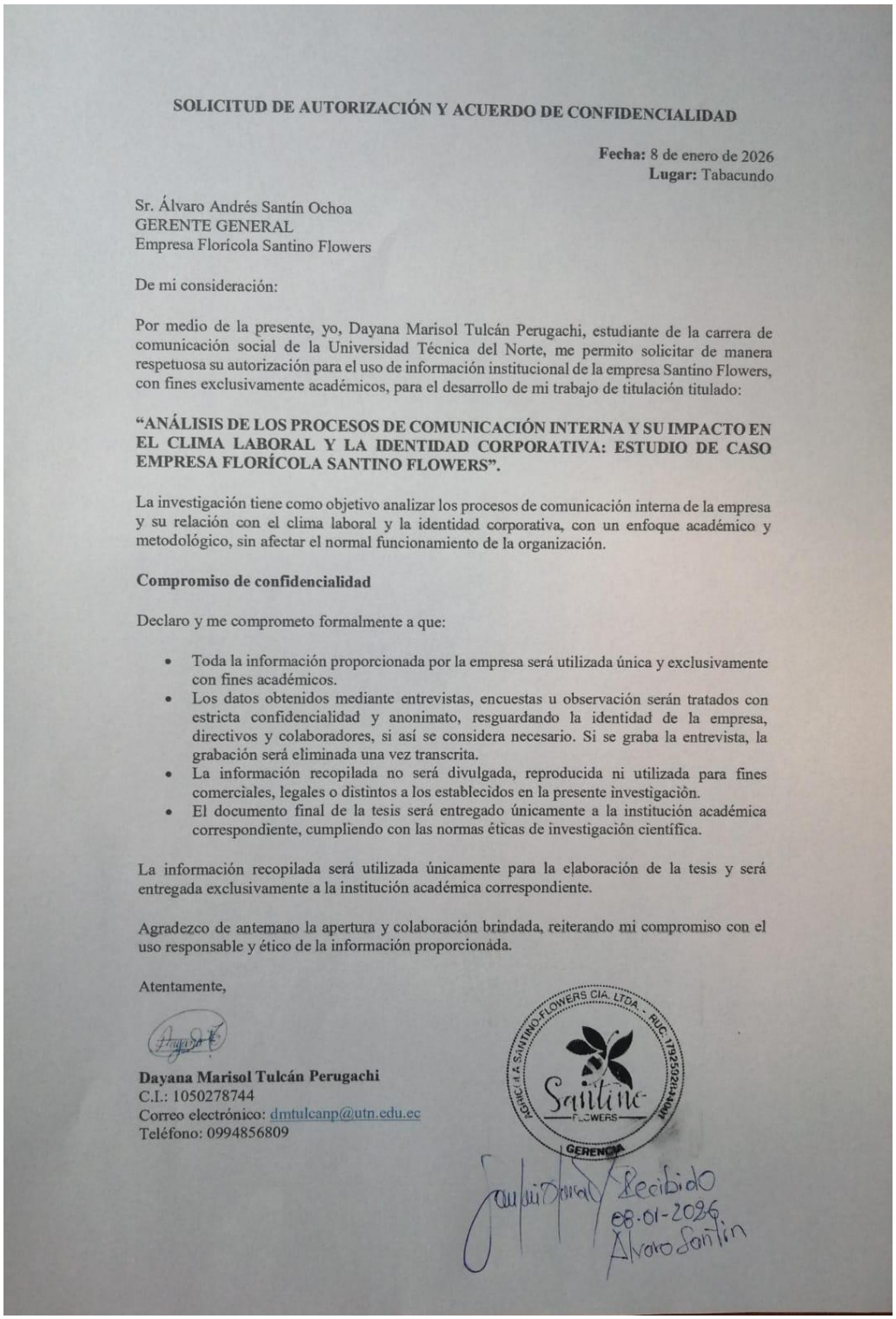
Weick, K. (1995). Sensemaking in Organizations. Sensemaking in Organizations - Karl E. Weick - Google Libros

Zamarripa, J., Vega, Miguel., & Ortega, A. (2022). El rol de líder transformacional en equipos diversos y sus efectos en variables emergentes, para entender el desempeño grupal. TRASCENDER CONTABILIDAD Y GESTIÓN, 7(20 mayo-agosto), 224–245. https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.168

Zamora, M. (2021). TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS. https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/2564/LEC%20ADM%20EMP%200013%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

Se presenta la evidencia para proceder con la recolección de datos.



SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN Y ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

Fecha: 8 de enero de 2026
Lugar: Tabacundo

Sr. Álvaro Andrés Santín Ochoa
GERENTE GENERAL
Empresa Florícola Santino Flowers

De mi consideración:

Por medio de la presente, yo, Dayana Marisol Tulcán Perugachi, estudiante de la carrera de comunicación social de la Universidad Técnica del Norte, me permito solicitar de manera respetuosa su autorización para el uso de información institucional de la empresa Santino Flowers, con fines exclusivamente académicos, para el desarrollo de mi trabajo de titulación titulado:

"ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y SU IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL Y LA IDENTIDAD CORPORATIVA: ESTUDIO DE CASO EMPRESA FLORÍCOLA SANTINO FLOWERS".

La investigación tiene como objetivo analizar los procesos de comunicación interna de la empresa y su relación con el clima laboral y la identidad corporativa, con un enfoque académico y metodológico, sin afectar el normal funcionamiento de la organización.

Compromiso de confidencialidad

Declaro y me comprometo formalmente a que:

- Toda la información proporcionada por la empresa será utilizada única y exclusivamente con fines académicos.
- Los datos obtenidos mediante entrevistas, encuestas u observación serán tratados con estricta confidencialidad y anonimato, resguardando la identidad de la empresa, directivos y colaboradores, si así se considera necesario. Si se graba la entrevista, la grabación será eliminada una vez transcrita.
- La información recopilada no será divulgada, reproducida ni utilizada para fines comerciales, legales o distintos a los establecidos en la presente investigación.
- El documento final de la tesis será entregado únicamente a la institución académica correspondiente, cumpliendo con las normas éticas de investigación científica.

La información recopilada será utilizada únicamente para la elaboración de la tesis y será entregada exclusivamente a la institución académica correspondiente.

Agradezco de antemano la apertura y colaboración brindada, reiterando mi compromiso con el uso responsable y ético de la información proporcionada.

Atentamente,

Dayana Marisol Tulcán Perugachi
C.I.: 1050278744
Correo electrónico: dmtulcanp@utn.edu.ec
Teléfono: 0994856809

SANTINO FLOWERS CIA. LTDA. RUC 1792502414001
Santino FLOWERS
GERENCIA

Recibido
08-01-2026
Álvaro Santín

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Acreditada Resolución Nro. 173-SE-33-CACES-2020

FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

REPÚBLICA DEL ECUADOR

CARRERA DE COMUNICACIÓN

Ibarra, 27 de mayo de 2026

CERTIFICADO DE COINCIDENCIA TURNITIN

Una vez analizado el tema de Trabajo de integración curricular titulado: : **"ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y SU IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL Y LA IDENTIDAD CORPORATIVA:ESTUDIO DE CASO EMPRESA FLORÍCOLA SANTINO FLOWERS"** de la Srta. Dayana Marisol Tulcán Perugachi el**,** se notifica que tiene un **9 %** de coincidencia en sus contenidos, lo que está dentro del porcentaje aceptable en el reglamento y, por lo cual, se certifica que es procedente y aceptable para continuar con el proceso de titulación.

Atentamente,

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
CARLA GABRIELA ARCOS CUASPUD

Msc. Gabriela Arcos

Directora

"CIENCIA Y TÉCNICA AL SERVICIO DEL PUEBLO"

ASUNTO: Solicitud de fecha de defensa

Fecha: 27 de mayo de 2026

Dirigido: MSc. Gabriela Arcos – Coordinadora de Carrera

Director de TIC: MSc. Gabriela Arcos

Estudiante: Dayana Marisol Tulcán

Facultad: FECYT

Carrera: Comunicación en Línea

Detalle: Una vez revisado el Trabajo de Integración Curricular (componente escrito) Titulado: **"ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y SU IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL Y LA IDENTIDAD CORPORATIVA:ESTUDIO DE CASO EMPRESA FLORÍCOLA SANTINO FLOWERS"**, de la Srta. Dayana Marisol Tulcán Perugachi remito documentación correspondiente con la finalidad de que se asigne fecha y hora de sustentación del trabajo.

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
CARLA GABRIELA ARCOS CUASPUD

MSc. Gabriela Arcos

DIRECTOR

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
DAYANA MARISOL TULCAN PERUGACHI

Dayana Tulcan

ESTUDIANTE

REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Acreditada Resolución Nro. 173-SE-33-CACES-2020

FACULTAD DE EDUCACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

CARRERA DE COMUNICACIÓN EN LÍNEA

EVALUACIÓN DEL INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR (COMPONENTE ESCRITO)

TEMA: "ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y SU IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL Y LA IDENTIDAD CORPORATIVA:ESTUDIO DE CASO EMPRESA FLORÍCOLA SANTINO FLOWERS"

DIRECTOR: MSc. Gabriela Arcos

AUTOR: Dayana Marisol Tulcán

CARRERA: Comunicación en Línea

TÍTULO A OBTENER: Licenciada en Comunicación

FECHA: 27 de mayo de 2026

Trabajo de Titulación / Examen Complexivo



Estudiante: TULCAN PERUGACHI DAYANA MARISOL

Tipo: TRABAJO TITULACION

Tema: Análisis de los procesos de comunicación interna y su impacto en el clima laboral y la identidad corporativa: Estudio de caso empresa florícola Santino Flowers.

Nota Ponderada: 8,08

N°	Descripcion	Calificación /10	Ponderado	Nota Ponderada
1	El informe final presenta los resultados obtenidos de una manera científica, ordenada y logica.	8	2	1,6
2	Se evidencia el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan de trabajo de integración curricular.	8	2	1,6
3	El informe final presenta una redacción y estilo claros, asi como una adecuada ortografía.	8	2	1,6
4	Las conclusiones y recomendaciones a las que se llega en la investigación son trascendentes y constituyen un aporte para el área motivo de la investigación	8	2	1,6
5	Se respetan y utilizan adecuadamente las normas establecidas por la institución y la metodología de la investigación científica, en la redacción del informe final.	8,4	2	1,68
				8,08

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
CARLA GABRIELA ARCOS CUASPUD

MSc. Gabriela Arcos
DIRECTOR

Ciudadela Universitaria Barrio El Olivo
Av.17 de Julio 5-21 y Gral. José María Córdova
Ibarra-Ecuador
Teléfono: (06) 2997-800 RUC: 1060001070001
www.utn.edu.ec

