



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Carrera de Comunicaciones

**LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA
DISTRIBUIDORA “SAN HILARIÓN” UBICADA EN
EL DISTRITO DE ATE Y SU INCIDENCIA EN EL
CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de
Bachiller en Comunicaciones.**

MARIA ALESSANDRA NOLASCO CALLE

**Lima – Perú
2020**

LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DISTRIBUIDORA “SAN HILARIÓN” UBICADA EN EL DISTRITO DE ATE Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL¹

María Alessandra Nolasco Calle

maria.nolasco@usil.pe

RESUMEN

En los últimos años la comunicación ha forjado una notoriedad importante en la formación y desarrollo de las organizaciones, siendo la comunicación interna uno de los pilares fundamentales para la creación de la imagen institucional, la cultura corporativa y la reputación de una empresa. En la presente investigación se analizó si esta comunicación interna tenía una incidencia en el clima organizacional tomando el caso de la Distribuidora San Hilarión, empresa mayorista y minorista ubicada en el distrito de Ate con 21 trabajadores a su disposición. Entre sus hipótesis y objetivos se encontraron el demostrar la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional, como también su nivel de eficiencia e impacto, además de identificar los tipos de redes y flujos utilizados en la empresa para el contacto comunicacional.

El tipo de investigación que se desarrolló fue de forma cualitativa no experimental donde para la búsqueda de respuestas para la hipótesis y objetivos se utilizaron instrumentos como encuesta, entrevistas y observación siendo de carácter descriptivo. El estudio demostró que la comunicación interna además de tener efectivamente una incidencia con el clima organizacional también es la encargada de dar forma a este ambiente laboral, llegando a ser parte fundamental para el desenvolvimiento de una organización y factor estratégico para cualquier institución.

PALABRAS CLAVES: Comunicación interna, Clima organizacional, Flujos comunicacionales, Imagen Institucional, Reputación.

¹ Trabajo de Investigación para optar el Grado de Bachiller en Comunicaciones.

ABSTRACT

In recent years, communication has forged an important reputation in the formation and development of organizations, with the internal communication being one of the fundamental pillars for the creation of the institutional image, corporate culture and reputation of a company. In the present investigation, it was analyzed whether this internal communication had an impact on the organizational climate, taking the case of Distribuidora “San Hilarion”, a wholesale and retail company located in the Ate district with 21 workers at its disposal. Among its hypotheses and objectives were to demonstrate the influence of internal communication on the organizational climate, as well as its level of efficiency and impact, in addition to identifying the types of networks and flows used in the company for communicational contact.

The type of research that was developed was in a non-experimental qualitative way, where instruments such as survey, interviews and observation were used to search for answers to the hypothesis and objectives, being a descriptive investigation. The study showed that internal communication, in addition to having an effect on the organizational climate, is also responsible for shaping this work environment, becoming a fundamental part of the development of an organization and a strategic factor for any institution.

KEY WORDS: Internal communication, Organizational climate, Communication flows, Corporate culture, Reputation.

1. INTRODUCCIÓN

Planteamiento del Problema. En la actualidad la comunicación organizacional ha tomado acogida significativa dentro de las instituciones, donde cada vez más las empresas optan por implementar planes estratégicos comunicacionales para el desarrollo de protocolos en función de sus empleados, y es que la comunicación debe ser para la empresa lo mismo que para un individuo, un pilar esencial para la transmisión de información, la creación de relaciones ya sean personales o profesionales y la generación de una cultura de apropiación y fidelidad al desarrollar el sentido de pertenencia hacia la organización.

El desarrollo de una organización, ya sea del tamaño que sea o tenga un número de trabajadores grande o pequeño, siempre partirá desde un nivel de comunicación interno, desarrollando la formación de protocolos comunicacionales e identificando los objetivos corporativos transmitidos a sus colaboradores para que lo puedan poner en práctica externamente con los clientes, consumidores y en su mapa de públicos en general.

Partiendo del contexto expuesto se planteó el interrogante sobre de que manera la comunicación interna favorece el clima organizacional de la Distribuidora San Hilarión, donde se investigó la relación e incidencia que puede llegar a tener la comunicación interna sobre el clima de una empresa, siendo esta en la actualidad una parte importante en la empresa, ya que dependiendo de su percepción entre los colaboradores se definen elementos vitales como la imagen institucional y reputación de la misma. Para una empresa u organización es preciso que se tenga un mapeo actualizado de su entorno, ya sea interno o externo para poder de esta manera emplear objetivos y estrategias comunicacionales para una mejor productividad y alcance de resultados.

Justificación de la propuesta. La propuesta de investigación surgió a partir del interés de conocer el tipo de relación existente en la comunicación interna y el clima organizacional dentro de una empresa, sabiendo que ambos puntos son fundamentales actualmente para un mejor desarrollo de una organización. Las relaciones ya sean personales o institucionales

forman parte de un mismo sistema constituido por la misma sociedad donde las organizaciones forman parte de ella.

Para los trabajadores es importante que puedan reconocer e interiorizar el valor que aporta la comunicación en una organización, y si bien la incorporación de áreas especializadas en comunicaciones en las empresas es algo reciente, esto se está expandiendo e integrando rápidamente en las estructuras organizacionales. Toda institución necesita comprender cómo se manejan las comunicaciones, tanto en la elección de flujos de comunicación, canales y herramientas para el desarrollo de un plan interno que pueda incidir en el clima organizacional y obtener resultados de acuerdo a sus objetivos institucionales.

Desde la aparición de nuevas tecnologías y nuevos medios de información, los aspectos relacionados a estas dos variables como imagen institucional, cultura corporativa o reputación se han tornado más delicados, ya que las redes sociales son un nuevo mundo de información y comentarios, donde las personas (Los trabajadores, para el caso de empresas) tienen el poder de afectar la imagen y la percepción de una compañía con tan solo un comentario o publicación. Las organizaciones deben ser conscientes de la influyente magnitud de la comunicación interna y el clima organizacional y sus consecuencias en la productividad y línea organizacional, llegando a verse afectadas externamente. La Distribuidora San Hilarión sirvió de ejemplo pudiendo analizar y reconocer sus tipos de canales utilizados, sus flujos comunicacionales, redes y herramientas que son utilizados por los 21 trabajadores para el desarrollo organizacional y su reflejo en la productividad y eficiencia de los mismos.

Encuadre Teórico. La comunicación interna en las organizaciones según Chiang Vega (2012, p.87), esta relacionada directamente con los procesos comunicativos que se forma dentro de la compañía, apuntando que a través de los flujos de mensajes en el interior de la empresa se busca un desarrollo y logro de objetivos organizacionales. Es por eso, que esta rama de la comunicación esta dirigida netamente al público interno con la finalidad de poder establecer una fidelización de sus trabajadores logrando afianzar la cultura

corporativa de esta y desarrollando un ambiente integrado y productivo. Por otro lado, Cuenca y Verazzi (2019) explican que la comunicación interna es una forma de gestión planificación con acciones específicas para el desarrollo de una organización añadiendo que es una base esencial y principal para el funcionamiento de la comunicación externa encontrándose en una línea directa con aspectos como la motivación favoreciendo la formación de objetivos corporativos.

Asimismo, respecto al término de clima organizacional Méndez, Suárez, Gutiérrez, Valencia y Jiménez (2016, p. 98) explican que las personas pasan gran parte de su jornada diaria en su ambiente laboral ya sea a consecuencia de su búsqueda del desarrollo personal o profesional, deduciendo por lo tanto que este ambiente debe ofrecer a los colaboradores un espacio que garantice bienestar y satisfacción, depende del manejo de clima organizacional el conjunto de percepciones organizacionales que se formarán dentro del ambiente laboral y alrededores siendo de gran importancia para una institución. Además, Fiallo, Alvarado y Soto (2015) añaden que dentro del desarrollo del clima organizacional se encuentran aspectos como el trato jerárquico organizacional (jefes a empleados) o relaciones de grupos de trabajo y está conectado significativamente al grado de motivación y satisfacción de necesidades de los trabajadores.

Seguidamente, Brandolini y Gonzales (2009) añaden, a los conceptos expuestos, la necesidad de la implementación de herramientas públicas en el desarrollo de la comunicación interna y clima organizacional siendo “cara a cara” una de las principales herramientas (p.91), mencionando a su vez las reuniones formativas, intranet y otros medios fundamentales para el recibimiento de información.

Estos referentes teóricos nos llevan a comprender la importancia de la comunicación interna y el clima organizacional en el desarrollo de una empresa tanto de manera interna como externa, y cómo las herramientas y canales apoyan las estrategias comunicacionales.

Objetivos e Hipótesis. El objetivo general planteado para esta investigación fue analizar de qué manera la comunicación interna influye en el clima organizacional de los empleados de

la Distribuidora y Ferretería “San Hilarión” y se tuvo como objetivos específicos identificar los flujos comunicacionales y redes de comunicación interna que existen entre los colaboradores que la conforman; reconocer la relación existente entre la comunicación interna de la Distribuidora “San Hilarión” mediante la medición de la satisfacción y opinión de los trabajadores respecto al clima organizacional dentro de la empresa y, por último evaluar los niveles de eficiencia que produce la comunicación interna y su impacto en el clima organizacional en los trabajadores de la Distribuidora San Hilarión.

En cuanto a las hipótesis de investigación, se tuvo como hipótesis general que la comunicación interna tiene una relación significativa entre las áreas de la empresa e incide con el clima Organizacional de los colaboradores que conforman la Distribuidora “San Hilarión” gracias a que la manera en como se comunican tiene un significado importante en la forma en como se desenvuelve el clima de las empresas. Partiendo de este punto, la primera hipótesis específica fue el tipo de redes y flujos comunicacionales que utilice la empresa para el contacto comunicacional con los colaboradores influye en el clima organizacional de la Distribuidora San Hilarión, ya que el tipo de comunicación está relacionado con el nivel de satisfacción respecto al clima organizacional de una empresa; la segunda hipótesis específica es que la comunicación interna influye de manera significativa en el clima organizacional y en el desempeño de los trabajadores de la Distribuidora San Hilarión porque la manera en cómo se comunican y relacionan está conectada a la manera en cómo se desarrolla el clima laboral entre los colaboradores y responsables de la empresa y, por último, se planteó que una comunicación interna dependiendo de su eficiencia en la empresa llega a producir un fuerte impacto en el comportamiento de los trabajadores y por lo tanto en el clima organizacional de la Distribuidora San Hilarión.

Variables y Definición Operacional. La primera variable de investigación se denomina “comunicación interna” cuya acción afecta al ambiente organizacional, como dimensiones se tiene a los flujos comunicacionales, la comunicación institucional y la comunicación interpersonal donde los indicadores de estos tres puntos fueron el tipo de comunicación utilizado (ascendente o descendente), nivel de flujo de comunicación, modo de interacción,

modo de identificación, grado de fidelización, tipo de organización, nivel de compañerismo, tipo de relaciones y nivel de afectividad.

Por otro lado, la segunda variable fue el “clima organizacional”, el cual se relaciona con el tipo de percepción que tienen los trabajadores respecto a la organización donde laboran, entre sus dimensiones se encuentra el compromiso organizacional, las relaciones públicas y el liderazgo siendo sus indicadores modo de trabajo, el grado de desempeño laboral, los tipos de herramientas públicas, el grado de efectividad, el grado de eficacia, tipo de motivaciones, tipo de motivación por parte de la gerencia, nivel de capacitación, y número de reuniones al mes.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

Para poder responder a los objetivos e hipótesis planteados en la presente investigación se desarrolló una investigación de carácter descriptivo donde el propósito fue recopilar toda información obtenida la cual responde a distintas preguntas planteadas para cada uno de los trabajadores de la distribuidora San Hilarión, con el objetivo de indagar si la comunicación interna incide en el clima organizacional de una empresa. Este trabajo al desarrollarse dentro del campo comunicacional y organizacional fue de carácter cualitativo, basándose en la recolección de datos como la observación y entrevistas.

Así mismo, la investigación fue de corte transversal, donde se recolectaron datos con el propósito de describir variables y su interrelación en un determinado momento (Sampieri 2003), también se catalogó como diseño no experimental en la cual como afirma Kerlinger (1979) no se manipula variables, ni se asigna aleatoriamente a los sujetos.

En cuanto a la población y muestra de la investigación se determinaron criterios de inclusión como empleados directos de la organización, con contrato vigente y de cualquier cargo o área dentro de la empresa y entre los criterios de exclusión se encontraban los trabajadores indirectos a la empresa o asociados. La muestra fue el total de la población de la empresa, 21 colaboradores divididos en área administrativa, gerencial, almacén y

chóferes, a quienes se tuvo acceso para la recolección de datos con los instrumentos seleccionados.

La encuesta fue el primer instrumento que se utilizó para poder recolectar datos sobre los 21 trabajadores de la empresa con el objetivo de reconocer el manejo de la comunicación interna y el clima organizacional de la Distribuidora, haciendo un total de 15 preguntas formuladas y recolectadas a través de la plataforma de Documentos de Google Forms.

En segundo lugar, se aplicaron entrevistas semi estructuradas con la preparación de un guion con preguntas planteadas dependiendo de los entrevistados. Este instrumento fue realizado a la gerente de la Distribuidora San Hilarión, la Sra. Myriam Rivero en la cual se le realizó 15 preguntas relacionado al desenvolvimiento de la empresa respecto a las variables tratadas, también se le hicieron las mismas preguntas a la contadora de la empresa, la Sra. Adela Aguirre y al fundador de la Distribuidora, el Sr. Aldo Calisin. Por último, se entrevistó a la Sra. Fabiola García, profesional en el área de comunicación interna, con el objetivo de rescatar información que pueda responder a los objetivos específicos planteados.

Finalmente, la última herramienta de investigación utilizada fue la observación, donde por una semana se desarrolló una observación no participativa y directa registrando información y acciones relacionadas con las dimensiones e indicadores propuestos. Se utilizó una guía de observación en la se colocó 18 ítems o actividades claves para la investigación con cinco rangos de periodicidad divididos en el nivel de frecuencia en los que se presentaban.

3. RESULTADOS

Luego de haber recolectado los resultados de las encuestas como primer instrumento donde se realizaron quince preguntas a los colaboradores se demostró que la comunicación interna forma un ambiente favorable en la organización. Los principales datos extraídos fueron que la mayoría de los trabajadores (85,7%) afirma que la forma en cómo se le comunica la

información es de manera clara y con un ambiente agradable (81%). Es importante señalar que ellos afirmaron que la forma en como se enteran sobre las novedades o noticias de la empresa es en su mayoría mediante reuniones con el porcentaje más alto (95,2%), seguido por WhatsApp (61,9%) y canal informal o comunicación verbal (57,1%).

Así mismo, fueron 52,4% (11) de los empleados dicen conocer bien los objetivos y estrategias de la empresa seguido de 28,6% (6) afirman conocerlos de manera regular; respecto a las políticas de la empresa un 85,7% (18) corroboraron que la empresa si cuenta con un reglamento. En otros datos, entre las personas que opinaban que pueden transmitir libremente información y se comunican con su jefe directo, el 33,3% (7) dijo que “casi siempre”, seguido por “el siempre” y “a veces” los dos con 23,8% (5) cada uno y un 19% (4) afirmó que nunca. Otro dato interesante es el que casi todos afirman tener una “buena comunicación con sus compañeros” resultando positivo para la coordinación de trabajos con ellos, donde el 66,7% (14) de los empleados dijeron que era sencillo comunicarse para la transmisión de funciones.

En términos de percepciones comunicacionales, el 71,4% (15) de los trabajadores creen que una buena comunicación organizacional permite el mejoramiento de actitudes entre colaboradores y el 47,6% afirma que casi siempre el clima organizacional de la empresa es el más adecuado donde el 61,9% (13) calificó con un 4 en un rango de 1 al 5 los medios de comunicación interna con los que cuenta la empresa. Para terminar, el 61,9% (13) afirmó sentirse motivado a cumplir con sus colaboradores, seguido de un 38,1% (8) opina que solo si se presentaban agentes externos como (incentivos, bonos o premios) y un 47,6% (10) señala que la comunicación consigue el compromiso del equipo en logros de objetivos donde para la mayoría el nombre y el prestigio de la organización es gratificante para ellos.

Los resultados de la aplicación del segundo instrumento en los cuales se realizaron cuatro entrevistas contrastaron con lo expuesto en el primer instrumento donde los tres primeros entrevistados y responsables de la Distribuidora San Hilarion tuvieron respuestas similares las cuales afirman que si bien existen reuniones cada cierto tiempo (semanales y mensuales) es mayor la información que se transmite de manera directa y verbal (cara a

cara) o mediante WhatsApp. Además, los tres entrevistados afirmaron que consideran a la comunicación interna una pieza clave y un aspecto esencial para obtener un buen clima organización donde estos aspectos mejoran las relaciones profesionales, el ambiente laboral transmitiendo ese sentimiento a los clientes y asociados indirectamente.

En las entrevistas comentaron sobre la existencia de un breve manual de crisis utilizado principalmente para la resolución de problemas interno o externos que se presente donde las distintas áreas se puedan guiar dependiendo de la situación, a su vez mantienen una política de puertas abiertas para que cualquier empleado pueda comunicarse con áreas gerenciales o administrativas para expresar opiniones o recomendaciones. Además, encuentran interesante que la repartición de bonos e incentivos ha promovido una buena productividad en su desempeño y funciones en la empresa.

Así mismo, la Gerente General, mencionó sobre algunos incidentes ocurridos en el interior de la compañía a partir de una comunicación deficiente donde los flujos y canales se vieron distorsionados llevando a un quiebre en el clima laboral, teniendo que optar por medidas sancionadoras para la estabilidad en el ambiente laboral. Constantemente tratan de otorgar las facilidades necesarias para que los empleados se sientan a gusto, como reuniones de cumpleaños y paseos para generar buenas relaciones, afirmando que esto se ve reflejado en varios trabajadores antiguos con más de 10 años de servicio y fidelizados a la institución.

Por otro lado, Fabiola García, profesional especializada en comunicación interna afirmó que la comunicación interna da forma al clima organizacional y que todo tema de comunicación organizacional parte desde la comunicación interna donde bien gestionada se ve reflejada en los demás pasos del proceso del desarrollo de una organización generando una buena imagen institucional, cultura corporativa y una buena reputación. Explica que la comunicación interna implica un papel estratégico y operativo en el cual es esencial que los trabajadores asimilen e interioricen su importancia en el ambiente laboral para poder ponerlo en práctica, toda empresa desarrolla una comunicación interna intencionalmente, ya sean Mypes o una empresa con cientos de colaboradores, el detalle se encuentra en el grado de eficiencia en el que se desarrolla.

La entrevistada señala la relación existente entre la comunicación interna y el clima de la organización, afirmando que factores como la comunicación visual, actividades, mensajes, reuniones y capacitaciones ayudan a la identificación institucional; por ello, toda empresa debe integrar una estrategia comunicacional seleccionando los tipos de canales a utilizar dependiendo de los objetivos corporativos. Un canal formal ya sea mediante correo electrónico o reuniones planeadas propagan mensajes de una manera más ordenada que los canales informales como el WhatsApp o comunicación verbal. Para terminar, añade que un punto clave para el manejo de estas dos variables es la empatía entre empleadores y empleados.

Para finalizar, con los resultados del último instrumento la observación, se demostró que los trabajadores, ya sean de áreas distintas, se encuentran en sus puestos la mayor parte del tiempo manteniendo un adecuado comportamiento laboral, saliendo a relucir un ambiente amical y de complicidad en casi todos los colaboradores. El ambiente laboral fue cómodo en todo momento salvo en días afectados por un incremento en el número de clientes o carga de trabajo donde todos se mantenían en constante movimiento.

El compromiso laboral y la aceptación de órdenes se mostró cada día por parte de las áreas formando una buena disposición de trabajo salvo algunos días donde en el momento de cierre de la tienda donde cada uno se dispersa y se alista para irse antes de la jornada, pero la producción y comunicación no se ve perjudicada. Se notó que el personal más antiguo comanda el liderazgo de los demás y sólo se encontró una herramienta de relaciones públicas en la oficina referida a las políticas internas. También, hubieron ciertas ocasiones donde el personal se encontró en discusiones o reclamos internos por malas informaciones dadas relacionados con las funciones del día o entregas programadas con clientes.

4. DISCUSIÓN

Después de haber recopilado los datos con los instrumentos de investigación, se puede afirmar que la comunicación interna tiene una incidencia en el clima organizacional de la

empresa, con lo cual se demuestra que no solamente tienen una relación sino que a su vez la comunicación interna forma al clima organizacional influenciando el desarrollo institucional.

Comparando los datos obtenidos en los tres instrumentos se puede afirmar que la comunicación es un factor crucial en la Distribuidora San Hilarión. Se encontró que utilizan sobre todo un tipo de comunicación horizontal, al transmitir la información entre el mismo nivel de áreas, esto al observar que existe más presencia comunicacional entre áreas de mano de obra (atención al cliente, chóferes, almacén, cargadores) y la otra que es el área administrativa (contabilidad, administrativo y gerencial), estos tipos de comunicación y el tipo de herramientas que se usan para los mensajes influyen en el ambiente o el clima en el que se encuentra la empresa, la manera en cómo se maneje las informaciones entre áreas logra una comunicación menos o más completa. Al mismo nivel, cómo se manejan las redes, ya sea formal o informal, generan respuestas diferentes en los trabajadores que se ven reflejados en el clima organizacional.

Luego de analizados los resultados de la encuesta y la observación se ve demostrada una relación significativa en las dos variables, reflejándose en el desempeño de los trabajadores; se presenció que la manera en cómo se comunican y se relacionan entre trabajadores se ve influenciado en cómo se desarrolla el clima laboral día a día entre los colaboradores y responsables de la empresa. Por lo observado y escuchado de los trabajadores, cuando se presentan problemas de falta de información, o manejo erróneo de los canales de comunicación para la dirección de tareas, se empieza a producir conflictos internos en los que frenan y perjudican el desempeño y el trabajo de los trabajadores, un colaborador con un ambiente hostil y estresante no desempeña ni funciona de la misma manera en como lo haría si estuviera en un buen clima organizacional, y para poder obtener eso, la comunicación debe hacer la mayor parte del trabajo y construir un plan para poder dar forma a un buen clima laboral.

Por último, de lo visto en el instrumento de observación y lo dicho por la comunicadora Fabiola García, se puede afirmar que dependiendo del objetivo que se tenga a nivel

organizacional, ya sea el desarrollo con empleados, clientes o ventas será la manera en como se decida direccionar la comunicación estratégicamente para el cumplimiento de estos objetivos. Ninguna empresa es igual que la otra y cada una direcciona una manera de comunicarse para el manejo de relaciones, ya sea o no intencionalmente; la manera en cómo la Distribuidora San Hilarion maneja su comunicación genera un comportamiento específico en sus trabajadores, al momento de relacionarse, trabajar, atender a los clientes, desenvolverse y esto forma a su vez un clima organizacional adecuado para la eficiencia de objetivos empresariales.

5. CONCLUSIÓN

Habiendo recolectado toda la información necesaria, tanto en términos teóricos como en datos mediante los instrumentos de investigación se pudo concluir lo siguiente:

- La comunicación interna no solo tiene una relación e incidencia en el clima organizacional de una empresa, sino que esta es la que le da forma al clima organizacional y al ambiente laboral en el que se desarrollará una organización, siendo esta una parte primordial en el manejo de relaciones laborales y personales dentro de la empresa, esta variable influencia aspectos como el desempeño laboral, el nivel de producción, fidelización y comportamiento laboral.
- El clima organizacional se ve influenciado por varios aspectos, ya sea por el tipo de herramientas de relaciones públicas, incentivos, trato laboral o tipos de canales y flujos comunicacionales (formales, informales, de carácter horizontal o vertical, de manera cruzada), todos estos en conjunto son puntos clave y vitales para el manejo de información y la generación de un ambiente laboral que logre resultados corporativos esperados.
- El tipo de comunicación interna tiene que estar estratégicamente vinculado a la realidad en donde se desenvuelven los trabajadores y el tipo de empresa en el que se encuentran para que de esta manera se puedan obtener buenos resultados organizacionales que se verán demostrados al momento de atender al público.

- Los canales de comunicación y los flujos comunicacionales influyen en el desempeño laboral de una empresa en sus distintas áreas internas, la mala elección de estos puntos puede generar inconvenientes y conflictos internos modificando negativamente el comportamiento laboral.

- La manera en cómo se desarrolle la comunicación interna y el clima organizacional está relacionado con la comunicación externa, ya que una mala organización comunicacional genera un mal clima organizacional y esto forma empleados disconformes con el desarrollo de la empresa, esto puede llegar a oídos de amigos, familias, redes sociales generando conflictos mayores no deseados (crisis organizacionales).

- La comunicación institucional es un factor estratégico para toda organización, la cual dentro de una de sus principales funciones para el desarrollo del clima organizacional es la fidelización de trabajadores y fortalecer la cultura corporativa de una empresa. Si los trabajadores llegan a internalizar de manera satisfactoria aspectos como que la empatía será un punto de partida para la creación de estrategias de comunicación y el desarrollo del clima organizacional.

- En relación a la empresa San Hilarión podríamos calificar como eficaz su proceso de comunicación interna, donde se transmiten mensajes de manera clara y rápida la mayor parte del tiempo. Al ser un tipo de empresa que siempre se encuentra en constante movimiento es complicado que canales tan formales como correos o memorándum sean los más adecuados, pero temas como el manejo de canales informales y el nivel de la comunicación horizontal resultan eficientes, pero siempre habiendo cosas por mejorar. Cuando se manejan correctamente estos aspectos mencionados se verán reflejados en el compromiso organizacional, el liderazgo y una fidelización en el clima organizacional, logrando mejorar de esta manera la imagen institucional de la empresa y su reputación.

- Si los colaboradores aprenden a asimilar la importancia de la comunicación interna en las empresas, sea de cualquier tipo y rubro, la reconocerán como un papel estratégico para el desarrollo operativo, y dependiendo de esta eficiencia y respuesta se producirá un cambio

beneficioso en el clima organizacional y, por lo tanto, en la manera en cómo los trabajadores se desenvuelven en sus labores y sus comportamientos internos y externos.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Brandolini, A. y González, M. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires, Argentina: Dircom.
- Méndez, F., Suarez, M., Gutiérrez, C., Valencia, J., y Jiménez, L (2016). Importancia del Clima Organizacional para la competitividad de las Pymes. *PYMES: Gestión y clima organizacional* (89-110). Corporación Universitaria Americana: Sello Editorial Coruniamericana. Recuperado de: <https://play.google.com/books/reader?id=SWBgDwAAQBAJ&hl=es&pg=GBS.PA116>
- Chiang, V. (2012). *Comunicación Interna – Dirección y Gestión de Empresas*. Málaga, España: Editorial Vértice.
- Cuenca, J., y Verazzi, L. (2019). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Buenos Aires, Argentina: Editorial UOC.
- Fiallo, M., Alvarado, P., y Soto, L. (2015). *El clima organizacional dentro de una empresa*. Revista Contribuciones a la Economía. Guayaquil, Ecuador. Recuperado de: <https://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>