

**MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS,  
CLIMA LABORAL Y DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL**



**MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS,  
CLIMA LABORAL Y DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL**



Introducción	
Introducción.....	3
Objetivo General / Especifico.....	4
¿Quiénes somos? .....	5
Misión .....	6
Visión .....	7
Valores.....	8
Organigrama .....	9
Definiciones	
Comportamiento Organizacional.....	10
Comunicación Interna.....	11
Comunicación Horizontal y Lateral.....	12
Cultura Organizacional.....	13
Clima o Ambiente Organizacional.....	14
Guías	
Comunicación Interna.....	15
Comunicación entre Socios.....	15
Comunicación entre Socios y Empleados.....	17
Comunicación entre departamentos.....	19
Comunicación ente compañeros del mismo departamento.....	21
Cultura Organizacional.....	23
Clima Laboral.....	25

La comunicación juega un papel importante a la hora de resolver problemas porque a través de ella se consigue llegar al entendimiento. Las empresas en la actualidad sean del sector público o privado necesitan tener un soporte o una base para solucionar los problemas que se les vaya presentando en cualquier campo. Con este manual se pretende lograr el objetivo del proyecto: Mejorar el Clima Laboral y Comunicación Interna en la empresa EXAPRINT CIA. LTDA., lo que facilita la relación interna entre los colaboradores y socios de la empresa. Este manual sirve de apoyo y guía en momentos en que se esté presentando una crisis y requieran de ayuda para superarla.

Para realizar este manual observamos las falencias en la cultura organizacional, identificamos el modelo de comunicación que utilizan, y analizamos el comportamiento y el tipo de relación que poseen los miembros de la empresa.

A continuación a más de la información de la empresa, planteamos algunas de las definiciones que son importantes dentro de este trabajo como: comportamiento organizacional, comunicación interna, comunicación horizontal y lateral, cultura organizacional, y clima o ambiente organizacional.

A partir de esto damos algunas pautas, las mismas que pueden ser tomadas como referencia para mejorar el clima laboral y la comunicación interna de la empresa como: la comunicación entre socios, la comunicación entre socios y empleados, la comunicación entre departamentos, la comunicación entre compañeros del mismo departamento. De esta manera el clima laboral y la comunicación interna de la empresa Exaprint Cía. Ltda., mejorará y beneficiará tanto a la organización como a los miembros de la misma.

***OBJETIVO GENERAL:***

- Brindar una propuesta para el mejoramiento del clima laboral y comunicación interna en la empresa EXAPRINT.

***OBJETIVOS ESPECÍFICOS:***

- Mejorar el clima laboral y comunicación interna en la empresa
- Promover y mantener buenas relaciones laborales.
- Motivar al personal interno de la empresa.

EXAPRINT, es una empresa dedicada a la fabricación de ítems publicitarios, que nace en el año 2004, con el compromiso de apoyar a sus clientes, con el correcto manejo de su IMAGEN, ofreciendo productos tradicionales o específicamente diseñados, para cumplir con los requerimientos, y marcar la diferencia.

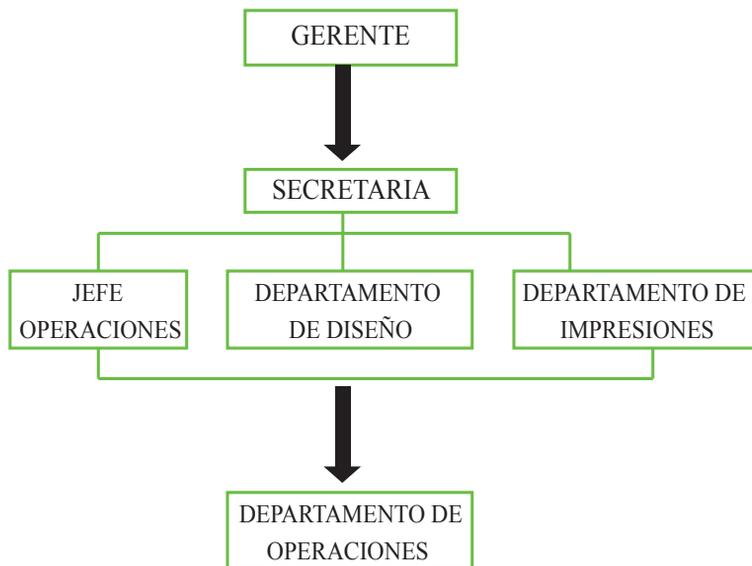
La calidad de nuestros insumos, y el nivel de control manejado en el proceso productivo, son pilares fundamentales, para mantener satisfechos a todos los clientes que confían en esta empresa.

Atender las necesidades del mercado en el ámbito publicitario, entender los requerimientos del cliente de manera precisa, superar sus expectativas con la asesoría indicada, y ofrecer un precio justo y competitivo.

Ser líderes en el mercado publicitario, en la provisión de bienes y servicios de imagen corporativa y promocional, tanto local, como nacional, generando un mejoramiento continuo de procesos, para proporcionar una alta calidad en servicio al cliente, así como, un alto beneficio para sus colaboradores y socios.

En el trabajo diario se fomenta los siguientes valores para garantizar los objetivos propuestos:

- Responsabilidad
- Durabilidad de nuestros productos
- Honestidad
- Disciplina
- Lealtad
- Trabajo en equipo
- Puntualidad



### COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional es el estudio que se hace sobre cómo las personas actúan dentro de la empresa y a la vez cómo esto repercute en el desarrollo o avance de la misma, teniendo en cuenta que este va a depender del puesto de trabajo o del clima laboral en el que se desarrolle las actividades profesionales a diario. (Robbins y Judge, 2013)

El comportamiento organizacional no solo se ve influenciado por los factores internos (relaciones entre socios, compañeros, motivación, comunicación, clima y cultura organizacional) sino también por factores externos (competencia, clientes, proveedores, etc.) (Alles, 2012).

Un CO adecuado logrará hacer que la empresa en sí crezca y se desarrolle de una manera eficiente, alcanzando todas sus metas u objetivos que se plantee, he ahí la importancia de fomentar un comportamiento basado en la motivación y buena relación entre los individuos, sacando el máximo provecho de las cosas positivas que se den dentro de la empresa. (Chiavenato, 2004).

### *COMUNICACIÓN INTERNA*

Es aquella que se da en el público interno de la empresa, a través de canales previamente establecidos por la misma, permitiendo la fluidez de mensajes o información requerida previamente para mantener o mejorar la relación entre todos los miembros contribuyendo así de manera positiva para el crecimiento de la organización. (Rodríguez, 1991) Una buena comunicación entre el público interno, no solo mejora la relación entre ellos sino que también se ve reflejada en la aceptación del público externo. Siendo ellos una especie de jurado calificador a la hora de emitir un comentario sobre la empresa.

### ***COMUNICACIÓN HORIZONTAL Y LATERAL***

Este tipo de comunicación es la que permite la relación entre los miembros de un mismo departamento y de estos con los demás departamentos que conforman la empresa. Su fin es comunicar, informar, solicitar algún tipo de ayuda que se requiera para la empresa. Fortaleciendo de esta manera las relaciones laborales puesto que se incluye a todo el personal y se mantiene al tanto de las actividades o acontecimientos que ocurren dentro de la organización. (Chiavenato, 2004)

En sí en la comunicación horizontal o lateral se deja de lado el cargo o rol que ocupa cada individuo dentro de la empresa a la hora de comunicar, ahorrando tiempo y facilitando con ello el proceso. (Robbins y Judge, 2013)

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es la esencia de cada empresa (políticas, valores, costumbres, estrategias, etc.), en donde los miembros de la misma deben adaptarse a dicha cultura para que se puedan desenvolver en un ambiente óptimo de trabajo y de esta manera puedan alcanzar los objetivos marcados por ellos mismos y por la organización. No hay que olvidar que la cultura organizacional es distinta en cada empresa, es por eso, que los miembros de la misma deben trabajar en equipo teniendo claro los valores y principios para mostrar una realidad positiva a sus distintos públicos y así no se afecte el desarrollo de la empresa y de sus colaboradores. (Robbins y Judge, 2009).

### ***CLIMA O AMBIENTE ORGANIZACIONAL***

El clima organizacional tiene que ver con el nivel de motivación que perciben los individuos de la empresa, cuando los miembros sienten que se les está motivando de una manera adecuada mejora el clima organizacional dentro de esto comprende las relaciones entre compañeros y con sus jefes, la eficacia en sus actividades laborales, muestran interés por colaborar con cualquier actividad de la empresa y se identifican con la misma. En cambio al no sentirse lo suficiente motivados, los miembros sienten que no se les está dando la importancia que merecen y por lo tanto dejan de cumplir con sus obligaciones y metas en el trabajo, hasta las relaciones interpersonales se ven afectadas lo que ocasiona que el clima o ambiente organizacional se convierta en algo pesado para el personal y afecte al desarrollo de la empresa. (Chiavenato, 2004).

## COMUNICACIÓN INTERNA

### COMUNICACIÓN ENTRE SOCIOS

- **ESCUCHAR Y RESPETAR LAS OPINIONES.-**

- Hay que saber escuchar lo que los demás están diciendo acerca de algún tema relativo a la empresa.
- Aceptar y respetar lo que se hablando a pesar de no compartir con el punto de vista expresando.

- **RESPETAR LOS ACUERDOS A LOS QUE SE LLEGUEN.-**

- Aunque no se esté seguro de lo que se está acordando, debemos pensar que todo es en beneficio de la empresa.
- Apoyar, respetar y cumplir los acuerdos a los que se lleguen para que así el clima laboral no se vea afectado por falta de interés.

- **CREAR UN CALENDARIO DE REUNIONES SEMANALES, PARA MANTENERSE INFORMADOS DE LOS ASUNTOS QUE SE DA EN LA EMPRESA.-**

- Es necesario que entre los socios de la empresa tengan reuniones constantes con el fin de ver e informar sobre las diversas situaciones que se pueden dar.
- Mantener reuniones entre socios y colaboradores para transmitir qué medidas son necesarias tomar hacia un desarrollo positivo.

- **TRAZAR LAS METAS QUE SE QUIEREN CUMPLIR EN EL TRANCURSO DE LA SEMANA.-**

- Con anticipación los socios deberán plantearse las metas que persiguen como empresa durante la semana y qué estrategias van a utilizar para cumplirlas.
- Informar a sus colaboradores, a la vez que ellos contarán con la oportunidad de dar ideas acerca de las metas que se están persiguiendo.

## COMUNICACIÓN ENTRE SOCIOS Y EMPLEADOS

### • VALORAR EL TRABAJO Y EL ESFUERZO.-

- Los jefes de personal quienes están encargados de controlar la calidad de trabajo deberán apreciar el trabajo de los colaboradores, tanto cuanto el trabajo final este bien y no solo menospreciar su esfuerzo cuando está mal.

### • MOTIVAR AL PERSONAL.-

- No solo se está hablando de incentivos materiales, también se puede motivar con palabras de aliento y siendo cordiales con los colaboradores.
- Involucrar a los trabajadores con la empresa para que así se sientan parte de la misma y a la vez se identifiquen con la imagen corporativa.

### • ESTABLECER CANALES QUE FACILITEN LA COMUNICACIÓN Y EL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN.-

- Recurrir a las redes sociales que hoy en día son unas de las herramientas más importantes para el intercambio de ideas.
- Establecer un modelo adecuado de comunicación interpersonal, el cual facilite y ayude el proceso comunicacional.

**• ESCUCCHAR LAS SUGERENCIAS Y OPINIONES DE LOS EMPLEADOS.-**

- Aceptar las sugerencias y opiniones que son expresadas por parte de los empleados, ya que sirven de ayuda para solventar los problemas que se pueden presentar.

**• PROGRAMAR DOS VECES AL AÑO ACTOS EN DONDE HAYA CONVIVENCIA ENTRE COMPAÑEROS.-**

- Esto refuerza las relaciones entre compañeros y mejora el clima laboral.
- Ayuda a conocer más la personalidad de cada uno de los colaboradores y aceptar al otro, dando como resultado el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

## **COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS**

### **• ESTABLECER CANALES DE COMUNICACIÓN QUE AYUDEN A OPTIMIZAR TIEMPO Y A SU VEZ SIRVAN DE AYUDA ANTE CUALQUIER INCERTIDUMBRE ACERCA DEL TRABAJO REALIZADO.-**

- Utilizar las redes sociales, correos corporativos, mensajería instantánea, etc., ya que, mediante estos medios de comunicación se puede pedir y recibir ayuda sobre cualquier trabajo relacionado con la empresa.
- Es importante saber cómo, dónde y cuándo utilizar dichos canales de comunicación.

### **• RESPETAR Y VALORAR EL TRABAJO QUE CADA DEPARTAMENTO REALIZA.-**

- Tener en cuenta que cada departamento tiene designado diferentes tareas, por ende, realizan trabajos distintos, razón suficiente para que cada uno respete y valore las actividades que se están realizando,
- Evitar hacer críticas negativas puesto que esto solo provocará que la comunicación y las relaciones se deterioren.

**• RESOLVER INMEDIATAMENTE LOS CONFLICTOS QUE SE PRESENTEN.-**

- Buscar la vía más favorable y eficaz para resolver los problemas.
- Utilizar la comunicación interpersonal para tratar los conflictos, con el fin de llegar a una solución que beneficie a todos en especial a la empresa.

**• BRINDAR ATENCIÓN Y AYUDA EN CASO QUE SE REQUIERA.-**

- Brindar ayuda a compañeros o conjuntamente realizar un plan de crisis empresarial, esto hará que haya más participación por parte de los colaboradores de la empresa y así se fortalezcan las relaciones internas.

## **COMUNICACIÓN ENTRE COMPAÑEROS DEL MISMO DEPARTAMENTO**

### **• DEBE EXISTIR CONFIANZA Y RESPETO.**

- Respetar la personalidad y actitud de cada colaborador.
- Cumplir con el rol de compañeros y no de autoridad o jefe ya que todos son iguales.
- Brindar confianza a los compañeros del departamento, para que así se pueda trabajar de manera agradable con el grupo de trabajo.

### **• ESTABLECER CANALES DE COMUNICACIÓN EFICACES ENTRE EMPLEADOS PARA QUE NO EXISTA NINGÚN MAL ENTENDIDO.**

- Evitar el rumor o chisme que lo único que genera son malos entendidos que conllevan a problemas.
- Crear y utilizar bien los canales de información para evitar inconvenientes.

### **• SER RESPONSABLE CON LO QUE SE DICE Y SE HACE DENTRO DE LA EMPRESA.**

- No culpar a otras personas por el trabajo que no hacemos o realizamos mal.
- Crear una cultura en donde el respeto y la responsabilidad sean la parte fundamental de las relaciones laborales.

**• CUMPLIR CON LAS TAREAS QUE SE LES ASIGNA A CADA UNO.**

- Ser ordenados para así cumplir con las actividades que se les asigna.
- Ser responsables del trabajo que se está realizando, ya que al no acatar con los requerimientos para cumplir la tarea, estaría mostrando que no le importa su puesto de trabajo y menos la empresa.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **• IMPORTANCIA DE LOS VALORES EMPRESARIALES**

- Los miembros de la empresa deben saber cuáles son los valores que tiene la misma, para que estos sean una guía de comportamiento dentro de la organización.
- Cumplir con las normas establecidas para crear un ambiente en donde el gusto de trabajar sería la fuerza para lograr los objetivos de la empresa.

### **• TENER SIEMPRE PRESENTE LA VISIÓN Y MISIÓN EMPRESARIAL**

- Toda empresa debe tener establecida una visión y misión, y estas a su vez debe estar presentes en la empresa.
- Es recomendable que sean visible no solo para el público interno, sino también para externo.
- La importancia de la visión y misión radica en que son el cimiento de la empresa.
- Pueden variar los objetivos o las estrategias pero la visión y misión siempre serán las mismas.

## • ESTABLECER LOS OBJETIVOS O METAS QUE PERSIGUE LA EMPRESA

- Es importante tener en cuenta cada día cuales son los objetivos o metas que la empresa desea conseguir o alcanzar porque así el trabajo se facilitará.
- Las metas pueden ser a largo o corto plazo según como lo establezca la empresa.
- Toda persona que ingrese a trabajar en una empresa u organización debe conocer cuáles son las metas que tiene planteada la empresa, para que así, sepa hacia donde debe ir dirigido su trabajo y de qué manera realizarlo.

## • PONERSE “LA CAMISETA” DE LA EMPRESA

- Todos los colaboradores de una empresa u organización deben siempre trabajar para el bienestar de la misma. Esto significa involucrarse en cada proyecto o reto que se presente.
- Dar lo mejor de cada uno para seguir creciendo, puesto que, son una familia que buscan un mismo objetivo en común.
- Es importante fomentar una cultura organizacional óptima, en donde los miembros de la misma se sientan identificados con la empresa y trabajen para beneficio de ellos mismos y de la empresa; así el rendimiento en cuanto a las actividades que realizan mejorarán y también las relaciones laborales.

## **CLIMA LABORAL**

### **• BUENAS RELACIONES**

- Una empresa es como una familia y por lo mismo hay que cuidarla para que las relaciones que existen entre los miembros que la conforman sean sólidas.
- Mientras las relaciones sean buenas se podrá trabajar en equipo en beneficio del personal y de la empresa misma, y solo se notará que se ha trabajado para bien cuando se palpe que se está cumpliendo con las metas y objetivos propuestos.

### **• IMPORTANCIA DE LOS INCENTIVOS**

- Toda persona dentro de una empresa se siente más motivada a trabajar, si dentro de la misma se empieza a recompensar de manera positiva su buen trabajo o algún aporte que haya hecho a beneficio de la empresa.
- Mejorará el clima en el que se desenvuelven los trabajadores porque existirá un mayor compromiso, no solo por el bien de la empresa sino que también por el crecimiento profesional de cada uno.
- Los incentivos pueden ser económicos, materiales o dependiendo de cuál crea más conveniente la empresa.
- De cierto modo esto servirá para que se trabaje con más ganas porque sentirán que se está valorando o recompensando su buen trabajo.

## • LA IMPORTANCIA DE COMUNICAR

- La comunicación es la base para las relaciones en todos los campos de la vida, por eso, de tener una buena comunicación depende el cumplimiento de las metas establecidas
- En las empresas es necesario y casi es una obligación que se comunique absolutamente todo lo que pase con relación al trabajo, pues el suponer muchas de las veces ocasiona que los problemas existentes se agraven en vez de solucionarse y esto conlleva a que la empresa no avance o no siga desarrollándose de la manera que se espera.

## • SANCIONES

- Al igual que los incentivos, las sanciones también forman parte de la vida organizacional. Tienen el mismo tipo de importancia, puesto que, si no se cumple con algo que se ha encomendado o con alguna regla establecida por la empresa se requiere de su utilización.
- En lo posible siempre hay que evitarlas, una buena comunicación puede ayudar a prevenir futuras sanciones y a mejorar el clima laboral.

## REFERENCIAS

Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.

Alles, M. (2007). Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.

Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Edamsa Impresiones S. A. de C. V.

Rodríguez de San Miguel, H. (1991). Definición de la Comunicación Organizacional. México: Trillas.



**AUTORAS:**

**GABRIELA PERALTA CABRERA  
ADELA RODRIGUEZ SALVATIERRA**

INDUSTRIA PUBLICITARIA