



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**“Creación de un Manual de Buenas Prácticas sobre Clima Laboral y
Desarrollo Organizacional en la empresa EXAPRINT CIA. LTDA.”**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título
de Licenciada en Ciencias de la Comunicación Social
en Comunicación Organizacional y Relaciones
Públicas.**

AUTORAS: GABRIELA GUADALUPE PERALTA CABRERA

ADELA LILIANA RODRÍGUEZ SALVATIERRA

DIRECTOR: MST. PABLO ANTONIO VÁZQUEZ

CUENCA – ECUADOR

FEBRERO - 2016



DEDICATORIA:

Este proyecto va dedicado a mis padres José Peralta y Guadalupe Cabrera, quienes con su ejemplo, amor y paciencia me han ayudado hacer realidad esta meta, al igual que a mis tías Anita y Mónica que me han apoyado y cuidado durante este largo proceso.

A mis hermanos Christian, Andrea y Fabiana, quienes han estado en los buenos y malos momentos y han sabido ayudarme a sobresalir para poder lograr esta meta.

De manera especial quiero dedicar este trabajo a Jessy, Nicolás, Karla y nuevamente a Fabiana, por ustedes me propuse cumplir con este objetivo y para ustedes va esta meta culminada.

Finalmente y a pesar de que ya no esté a mi lado, quiero dedicar esto a mi abuelito Carlos, quien desde donde quiera que esté sé que va a estar orgulloso de la persona en la que me he convertido y por las metas que he propuesto y que las he cumplido.

Para todos, gracias infinitas ya que sin su apoyo no hubiera podido lograr con la realización de este trabajo.

GABRIELA PERALTA



DEDICATORIA:

Este trabajo de graduación va dedicado con mucho amor primeramente, a Dios quien ha sido mi motor y mi sustento, y quien me permitió estar con vida para alcanzar esta meta.

Segundo, a mis padres Emilio Rodríguez y Maritza Salvatierra quienes con su apoyo, confianza y amor me han permitido cumplir este sueño. A ellos les agradezco infinitamente su gran esfuerzo y la confianza depositada en mí.

Tercero, a mis hermanas Dixiana y Aleska por su amor y su apoyo. Aunque muchas veces no entendían por lo que estaba pasando, siempre me tuvieron paciencia.

Y por último sin hacer de menos, este trabajo también va dedicado a aquellos ángeles que desde el cielo me cuidaban y guiaban en este camino. A mi hermana, abuelitos y sobre todo a mis tíos Saúl y Gustavo quienes vieron el inicio de este sueño pero ahora ya no están presente físicamente en la culminación del mismo.

ADELA RODRÍGUEZ



AGRADECIMIENTO:

Doy gracias a Dios que es el que me ha dado la sabiduría y la paciencia para poder culminar con esta meta, agradezco a mis padres quienes me han apoyado en cada decisión que he tomado, al igual agradezco a mis tías quienes han estado en cada momento de este duro camino, agradezco a mis hermanos que siempre me han apoyado y han estado ahí aun sin entenderme.

De manera especial quiero agradecer al Mst. Pablo Vázquez que aparte de ser nuestro profesor durante años también fue nuestro director de tesis, tuvo paciencia para guiarnos en este trabajo, así mismo quiero agradecer a los socios de la empresa Exaprint Cía. Ltda., por permitir realizar este proyecto en la misma.

Agradezco a Adelita, que no fue solo una compañera de tesis sino mi amiga quien ha hecho que este proceso sea menos pesado. Y por último pero no menos importante quiero agradecer a mis amigos y profesores quienes han estado presentes y nos han apoyado durante el proceso de este trabajo.

GABRIELA PERALTA



AGRADECIMIENTO:

Quiero agradecer a Dios por su amor infinito y por regalarme sabiduría e inteligencia para culminar esta meta.

Gracias a mis Padres y Hermanas por apoyarme y estar conmigo en cada paso de este sueño. La vida no me alcanzará para agradecerles por tanto.

Gracias a Gaby Peralta, quien además de ser mi compañera de tesis ha sido mi amiga. Gracias por ser esa persona en la cual podía descansar, por tu entendimiento y ayuda en los momentos en los que lo requería.

Gracias al tutor Mst. Pablo Vázquez, quien además fue mi profesor algunos años y sobretodo un amigo. Gracias por brindar sus conocimientos y guiar este trabajo.

Y finalmente, gracias a mis amigos, profesores y familiares que han sido testigos de cada paso dado para lograr este sueño.

ADELA RODRÍGUEZ



ÍNDICE

CONTENIDO

1. Resumen.....	9
2. Abstract.....	10
3. Derechos de Autor.....	11
4. Introducción.....	15
5. Antecedentes.....	16
6. Justificación.....	19
7. Breve diagnóstico de la situación del problema.....	20
8. Participantes del proyecto.....	21
9. Árbol de problema.....	22
10. Objetivo General.....	23
11. Objetivos Específicos.....	23
12. Estrategias utilizadas para conseguir los objetivos.....	23
13. Meta.....	23
14. Metodología.....	24
15. Beneficiarios.....	24
16. Productos.....	24
17. Talento humano.....	24
18. Recursos materiales.....	25
19. Impactos.....	25
20. Sistematización.....	25
21. Investigación Teórica	
- Comportamiento Organizacional.....	26
- Comunicación Interna.....	26
- Cultura Organizacional.....	27
- Clima o Ambiente Organizacional.....	28
22. Diagnostico FODA.....	30
- ¿Qué se debe hacer en relación al FODA?.....	31



23. ¿Cómo se detectaron los problemas en la empresa?	32
- Conclusiones de los resultados de las encuestas	42
24. Intervención	42
- Definición de intervención	42
- Tipos de intervención	42
- Conclusión	44
- ¿Cómo vamos a intervenir en EXAPRINT?	44
- Objetivos de la intervención	45
25. Cronograma de las charlas	45
- Charla 1: Comunicación Interna	46
Buena relación laboral	
- Objetivo de la charla	46
- Charla 2: Cultura Organizacional	48
Comportamiento Organizacional	
Clima Laboral	
- Objetivo de la charla	48
26. ¿Cómo analizamos el impacto de las charlas?	50
- Conclusiones de los resultados de la encuesta	53
27. Manual	53
- ¿Por qué hacer un manual en EXAPRINT?	53
- Tipos de manuales	54
- ¿En qué situación se debe realizar este documento?	56
28. Elaboración del Manual de Buenas Prácticas sobre el Clima Laboral y Desarrollo Organizacional en la empresa EXAPRINT CIA. LTDA.	
- Índice	57
- Introducción	58
- Objetivo general	59
- Objetivos específicos	59
- ¿Quiénes somos?	59



- Misión.....	59
- Visión.....	59
- Valores.....	60
- Organigrama.....	60
- Definiciones:	
• Comportamiento Organizacional.....	61
• Comunicación Interna.....	61
• Comunicación Horizontal y Lateral.....	62
• Cultura Organizacional.....	62
• Clima o Ambiente Organizacional.....	62
- Guías:	
- Comunicación Interna	
• Comunicación entre socios.....	63
• Comunicación entre socios y empleados.....	64
• Comunicación entre departamentos.....	65
• Comunicación entre compañeros del mismo departamento.....	66
- Cultura Organizacional.....	67
- Clima laboral.....	69
- Conclusiones.....	70
29. Conclusiones.....	71
30. Recomendaciones.....	72
31. Referencias.....	73
32. Anexos.....	75



RESUMEN

Este proyecto cumple con los objetivos que se plantearon al principio de la realización del trabajo. Se partió observando e identificando las falencias que presentaba la empresa en cuanto a comunicación, cultura organizacional y clima laboral. Además, a través de encuestas se pudo analizar el comportamiento y relación que existía entre todos los colaboradores.

Se describe inicialmente los antecedentes y justificación que nos llevó a elaborar este trabajo. De ahí parte la investigación para la realización del esquema que nos sirvió de base para la continuación del proyecto.

Más adelante, se hace un acercamiento teórico sobre lo que se va a tratar en la ejecución del manual. Se toma en cuenta esencialmente temas relevantes como: comunicación, cultura organizacional y clima o ambiente laboral.

A continuación, se procede hacer una intervención en la empresa, con el fin, de obtener datos que ayuden a identificar los problemas que se presentan para buscar posibles soluciones. Además, se identifica el tipo de manual que se va a desarrollar y la forma en que se va a intervenir.

Finalmente, se realiza el Manual de Buenas Prácticas sobre Clima Laboral y Desarrollo Organizacional, con el propósito de ser una ayuda para resolver problemas de comunicación interna que se presenten en la empresa y mejorar la relación entre socios y colaboradores.

Palabras claves: comunicación organizacional, cultura organizacional, clima laboral.



ABSTRACT

This project complies with the objectives that were raised at the beginning of the realization of the work. Departed observing and identifying the shortcomings that presented the company with regard to communication, organizational culture and work environment. In addition, through surveys are able to analyze the behavior and relationship that existed between all the partners.

Initially describes the background and justification that led us to develop this work. This is the origin of part of the research for the realization of the schema that we served as the basis for the continuation of the project.

Later, there is a theoretical approach on what they are going to learn in the implementation of the manual. It takes into account essentially relevant topics such as: communication, organizational culture and climate or work environment.

Then proceeded to make an intervention in the company, in order to obtain data that would help to identify the problems that are presented to search for possible solutions. In addition, it identifies the type of manual that is going to develop and how you are going to intervene.

Finally, we performed the Manual of Good Practices on Labor Climate and organizational development, with the purpose of being a help to solve problems of internal communication that are presented in the company and improve the relationship between partners and collaborators.

Key words: organizational communication, organizational culture, labor climate.



Gabriela Guadalupe Peralta Cabrera autora de la tesis “MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS SOBRE EL CLIMA LABORAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA EXAPRINT CIA. LTDA. EN EL AÑO 2015”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación Social en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, 13 de febrero de 2016

Gabriela Guadalupe Peralta Cabrera

C.I: 0105620140



Gabriela Guadalupe Peralta Cabrera, autora de la tesis “MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS SOBRE EL CLIMA LABORAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA EXAPRINT CIA. LTDA. EN EL AÑO 2015”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 13 de febrero de 2016

Gabriela Guadalupe Peralta Cabrera

C.I: 0105620140



Adela Liliana Rodríguez Salvatierra, autora de la tesis “MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS SOBRE EL CLIMA LABORAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA EXAPRINT CIA. LTDA.”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación Social en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, 13 de febrero de 2016

Adela Liliana Rodríguez Salvatierra

C.I: 0706427382



Adela Liliana Rodríguez Salvatierra, autora de la tesis “MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS SOBRE EL CLIMA LABORAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA EXAPRINT CIA. LTDA.”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 13 de febrero de 2016

Adela Liliana Rodríguez Salvatierra

C.I: 0706427382



INTRODUCCIÓN:

Hoy en día las empresas se ven expuestas a problemas que desembocan en crisis de diversos tipos por lo que es aconsejable estar preparado cuando se presente una, para solventar las mismas en beneficio de la empresa y de sus colaboradores.

Para salir de una crisis interna, se necesita del compromiso y colaboración del personal que ayuda a la empresa, así mismo contar con la ayuda de personas que guíen hacia la solución de la crisis y de algún tipo de material en el cual todos los miembros de la empresa puedan regirse o tomarlo de referencia.

En este caso específico de la empresa Exaprint Cía. Ltda., observamos las falencias en cuanto a la cultura organizacional que se presentan, luego identificamos el modelo de comunicación interna y las fallas del mismo y por último analizamos el comportamiento y la relación de los miembros de la organización. Con el resultado de cada objetivo optamos por la realización de un “Manual de Buenas Prácticas” como apoyo para el personal interno, el mismo que tiene como objetivo mejorar el clima laboral, lo que facilitará la relación entre el personal y quién más para optimizar el desempeño del mismo.

Con la elaboración del Manual de Buenas Prácticas de Comunicación Interna, se quiere lograr que los públicos internos empiecen a desarrollar y mantener una adecuada comunicación entre compañeros, lo que permitirá que la empresa mejore y esto se vea reflejado hacia su público.

A continuación plantearemos todo el proceso realizado para conseguir el producto final que es el “Manual de buenas prácticas sobre el clima laboral y desarrollo organizacional en la empresa Exaprint Cía. Ltda.”



ANTECEDENTES:

La comunicación es una parte fundamental para la constitución de las empresas. Como dice Capriotti “Lo que los públicos piensan de una empresa es el resultado de la comunicación, como también de su experiencia y de la experiencia de los demás con la empresa” (1999, págs. 9-10). A menudo la falta de comunicación o el manejo discrecional de la misma es la causa por la cual las organizaciones entran en crisis, pero también depende de la calidad de clima laboral que se ofrece en la empresa para sus públicos internos.

Dentro de la comunicación nos encontramos con un ámbito específico como la comunicación organizacional, para Andrade es “*un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio.*” (2005, pág. 16). Es decir la comunicación dentro de una organización es fundamental para lograr los objetivos y metas, a la vez que llevando un buen modelo de comunicación dentro de la empresa se puede tener un clima laboral de calidad para que la empresa crezca; no obstante hay que tener en cuenta que el desarrollo de la empresa está muy ligado al comportamiento organizacional, como dice Robbins:

El Comportamiento Organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. Y como el CO estudia en específico las situaciones relacionadas con el empleo, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración.
(Robbins & Judge, 2009, pág. 11)

En otras palabras las distintas personalidades de las personas que se encuentran trabajando dentro de la empresa afectarán para que ésta crezca o se quede estancada en su desarrollo. Por otro lado a continuación se presenta algunas investigaciones que se han realizado acerca de propuestas de comunicación en diferentes empresas.



Por ejemplo se encontró un trabajo titulado “*PROPUESTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA I. MUNICIPALIDAD DE CUENCA*”, realizado por Ana León Alvarado y Santiago Mejía Guailas en el año 2010; cuyos objetivos son: 1. Mejorar la comunicación interna en la Ilustre Municipalidad de Cuenca. 2. Realizar una selección, evaluación y capacitación de los gerentes, directores y de todos los miembros que laboran en la institución, para que así puedan desempeñar correctamente sus funciones.

La síntesis de la situación problemática planteada indica que se decidió realizar la tesis en esta institución porque se pensó que era necesario estudiar y aportar con acciones de comunicación organizacional e interna en la Unidad de Comunicación Social, ya que toda la institución debe estar organizada internamente para poder dar buena imagen y buenos servicios a los usuarios, en este caso a la ciudadanía. Una de las agrupaciones sociales más importantes son las organizaciones (I. Municipalidad de Cuenca), las cuales no se forman accidentalmente ni espontáneamente, son creadas porque uno o más individuos perciben que la acción coordinada de un número de personas puede lograr algo que la acción individual no lo permite. Toda organización social: tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen. Es por ello, que se debe conocer, expandir y consolidar la cultura de una empresa, ya que ésta se integra por los comportamientos hacia metas comunes, constituye una guía en la realización de actividades, elaboración de normas y políticas para establecer directrices, en fin, la cultura encausa el funcionamiento global de la estructura señalando las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización. (León & Silvio, 2015).

Otro ejemplo encontrado es “Manual de convivencia empresarial para María Ángela Flores e Hijos Cía. Ltda.”, realizado por María Coronel Romero en el año 2011. Como síntesis de la situación problemática planteada se puede decir que en la actualidad las empresas y compañías requieren mejorar las relaciones entre directivos y colaboradores, en vista de que con una efectiva comunicación se puede llegar a obtener grandes resultados. La comunicación interna es vital para que una empresa muestre una imagen positiva hacia la colectividad, es por esto que en el presente trabajo centramos nuestra atención en la convivencia empresarial, en el caso específico de María Ángela Flores e Hijos Cía. Ltda. Se



ha podido detectar que hay que trabajar en el tema de la comunicación al interior de la misma. (Romero, 2015).

Como conclusión de los antecedentes investigados se puede señalar que no existen trabajos con el tema del proyecto planteado, por lo que creemos pertinente la elaboración del mismo, para que con la ayuda del *Manual de Buenas Practicas de Comunicación Interna* la empresa mejore su proceso de comunicación.



JUSTIFICACIÓN:

Se consideró este tema porque dentro de la empresa es necesario que exista ***un manual de comunicación interna*** para que haya una comunicación eficaz entre los trabajadores con sus jefes y viceversa; este manual también será de mucha ayuda en el campo del clima laboral de la empresa y por medio de éste se proporcionará una excelente calidad de vida laboral, mejorando además la comunicación, la cual es la base fundamental de toda relación.

La cultura organizacional, el clima laboral y la comunicación organizacional, son la parte fundamental de toda empresa, cualquiera que sea su sector laboral. Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo conceptualizaron en la Teoría de la Cultura Organizacional donde nos dice que la cultura es algo propio de la empresa y que para comprenderla se debe observar y comprender los comportamientos de los miembros que conforman la organización. Y es así como se asegura que la esencia de una organización está en su cultura. (West & Turner, 2005, págs. 249-260)

Este proyecto es útil a nivel empresarial y personal ya que permite adoptar una visión crítica y con carácter, que facilitará el análisis frente a las diferentes situaciones que se presenten en el ámbito laboral y personal, además de permitir el acercamiento al entorno laboral. En cuanto a lo profesional brinda las bases para una planeación estratégica y permite conocer herramientas como el FODA para la generación de tácticas, partiendo de las condiciones internas de la empresa.

A nivel institucional, para la empresa EXAPRINT Cía. Ltda., siempre ha sido de vital importancia el crecimiento, formación y relación de sus colaboradores. En el proyecto se realizará un estudio cualitativo de la organización para analizar sus capacidades internas y el entorno en el que se encuentra, lo cual permitirá hacer una propuesta de mejora a partir de la definición de estrategias. La investigación y planificación son parte importante en el mejoramiento estratégico de toda empresa se encuentre o no en crisis y en este caso intentaremos intervenir lo antes posible para mejorar el clima, la cultura y la comunicación de la organización y no caer en un campo de conflictos internos que pueden desencadenar mayor dificultades dentro de la compañía lo cual permite iniciar el proyecto desde el ámbito



investigativo como un primer paso para luego armar lo que sería el *manual de comunicación* para mantener una buena comunicación.

BREVE DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DEL PROBLEMA:

EXAPRINT, se dedica a la fabricación de ítems publicitarios, 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 los 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. (EXAPRINT Industria Publicitaria, 2015)

Partiendo de nuestra experiencia personal, la problemática surge a partir de tres aspectos fundamentales: **1) la situación de la empresa**, actualmente se encuentra atravesando varios problemas en diferentes ámbitos pero nos centraremos en la comunicación que es el tema que nos compete; **2) la comunicación interna**, al no poseer un modelo de comunicación la empresa se ve expuesta a no tener buenas relaciones personales entre los miembros que conforman la misma (empleadores y empleados) y **3) la calidad del clima laboral**, como consecuencia de la comunicación que se maneja el clima laboral no es el adecuado para el desenvolvimiento de los trabajadores. Cuando estos elementos no funcionan a favor de la empresa, afectan el desarrollo de ésta internamente y por ende en la interacción con el entorno, obstaculizando su crecimiento y permanencia en el mercado.

El estudio realizado a la empresa del sector publicitario EXAPRINT CIA. LTDA., permite descubrir que además de estos factores, la cultura organizacional y el clima laboral también se enfrentan a problemas organizacionales como la falta de motivación y entusiasmo por el trabajo enfocado en el trabajo grupal y eficiente que brinde a la empresa un direccionamiento acertado y eficaz.



PARTICIPANTES DEL PROYECTO: AUTORIDADES DE LA EMPRESA

Ing. Paúl Arce. - Gerente.

Lcda. Pilar Riera - Gabriela Peralta. Departamento de comunicación.

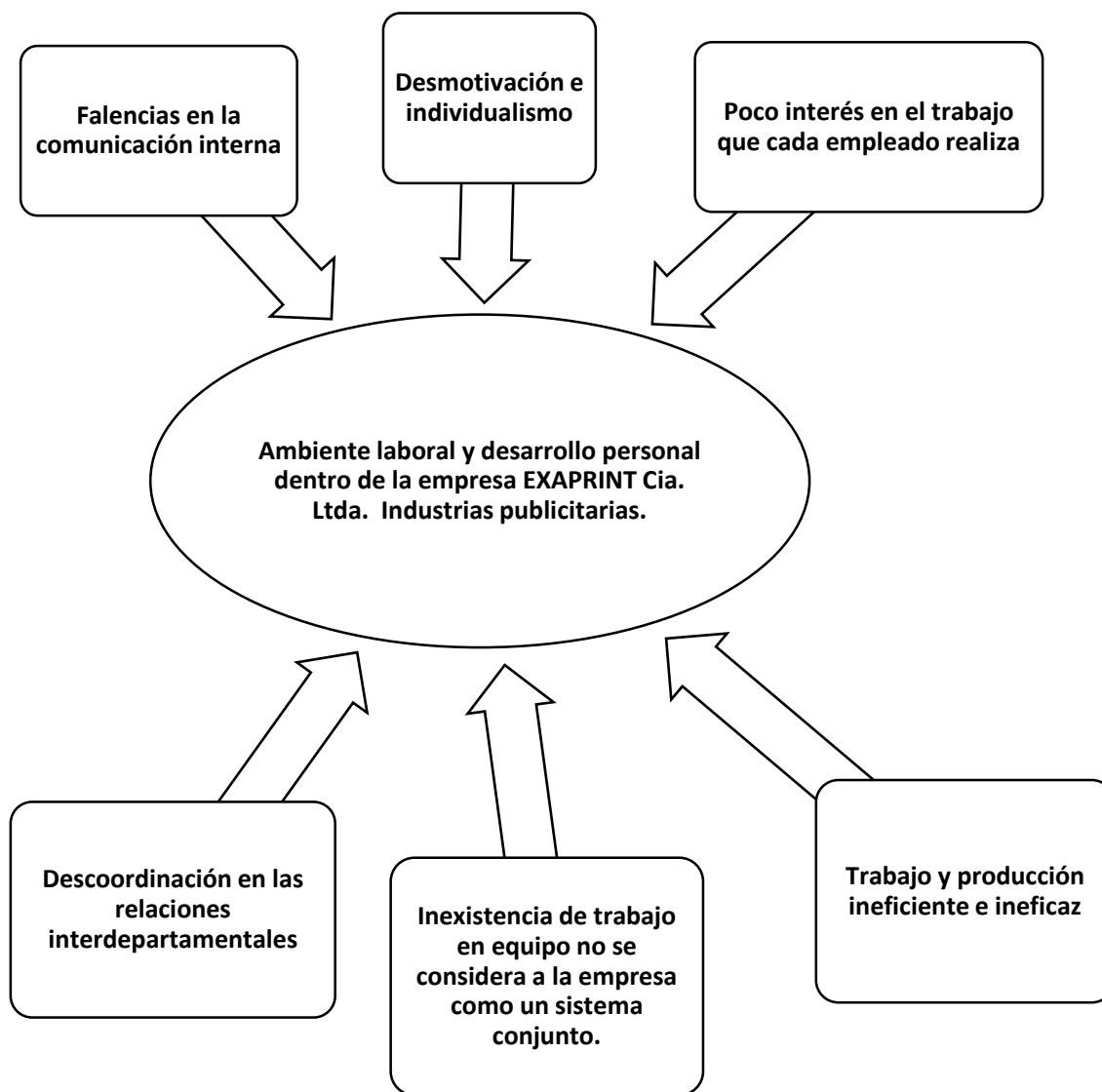
Ing. Santiago Arce- Jefe de operaciones.

- Empleados fijos y rotativos de la empresa.
- Capacitadores y equipo especialista en temas de motivación y superación personal.



ÁRBOL DE PROBLEMAS:

CAUSAS



EFFECTOS



OBJETIVO GENERAL:

- Mejorar el Clima Laboral y Comunicación Interna en la empresa EXAPRINT CIA. LTDA., con la creación del

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Observar las falencias en cuanto a la cultura organizacional que se presentan en EXAPRINT CIA. LTDA., en variables de dependencia.
- Identificar el modelo de comunicación interna y las fallas del mismo.
- Analizar el comportamiento y relación de los miembros de la empresa.

ESTRATEGIAS UTILIZADAS PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS:

- Obtener información previa de la empresa y sus públicos internos
- Trabajar conjuntamente con el Departamento de Comunicación y expertos en comunicación organizacional
- Contar con un cronograma claro para el desarrollo de todas las actividades propuestas.
- Tener presupuesto designado para este proyecto por parte de las autoridades de EXAPRINT y contar con la colaboración de los mismos y de los empleados.

META:

Con la elaboración del *Manual de Buenas Prácticas de Comunicación Interna*, se quiere lograr que los públicos internos empiecen a desarrollar una adecuada comunicación entre compañeros, lo que permitirá que la empresa mejore y esto se vea reflejado hacia su público.



METODOLOGÍA:

- En la presente investigación el alcance que se persigue es de tipo exploratorio/descriptivo. Los recursos a usar serán: recopilación de la información pertinente al tema.
- Utilizaremos técnicas como: encuestas a las personas involucradas en el tema con la finalidad de recopilar datos que ayuden a identificar como los empleados perciben el clima laboral en sus actividades diarias dentro de la empresa, realización de talleres y charlas de capacitación dictadas por profesionales para que de esta manera sea más fácil discernir el alcance que se tuvo en la investigación realizada, y por último la realización de un grupo focal para saber el impacto que produjo la realización del Manual de Buenas Prácticas. Pues este proyecto se centra más en mejorar las relaciones laborales existentes en esta empresa para el beneficio de sí y de sus públicos tanto internos como externos.

BENEFICIARIOS:

- Los trabajadores de EXAPRINT CÍA. LTDA.
- Su público externo. (clientes- proveedores, etc.)

PRODUCTOS:

P1: Buen clima y ambiente laboral. Eficiencia productiva. Clima laboral mejorado

P2: Sistema de comunicación eficaz implementado.

P3: *Manual de Buenas Prácticas de Comunicación Interna*

TALENTO HUMANO:

Profesionales de Relaciones Públicas

Gerente de la Empresa

Socios y Empleados de la Empresa



RECURSOS MATERIALES:

Equipo de computación

Papelería y suministros

IMPACTOS:

- Se espera que a medida que el proyecto vaya avanzando, éste tenga un impacto positivo en la empresa y en sus públicos, el mismo que será reflejado en el cambio de actitud en el proceso comunicativo.
- MBP-Público Interno: mediante el mejoramiento de los canales de comunicación y por ende del proceso comunicacional, las relaciones entre los miembros de la empresa sean favorables.
- MBP-Público Externo: en la atención se vea reflejado el cambio que se intenta dar con la realización de este proyecto.

SISTEMATIZACIÓN:

Este se desarrollará durante la elaboración del proyecto.



INVESTIGACIÓN TEÓRICA

Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional *“es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.”* (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013, pág. 10) Con esto entendemos la importancia que conlleva el buen comportamiento en la organización, puesto que la imagen que proyecta la empresa tiene mucho que ver con la actuación de los miembros que la integran.

El comportamiento organizacional, como temática, se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo. (Alles, 2007, pág. 19)

Muchos factores influyen en el comportamiento y es por ello que es importante saber identificarlos y clasificarlos para obtener los positivos y hacer que tengan un impacto positivo en la relación laboral. En conclusión si esto no se cumple la estructura de la empresa se quiebra.

Comunicación Interna

Comunicación Interna: conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Andrade, 2005, pág. 17)



Por ellos es importante la buena comunicación interna en una empresa, puesto que para proyectar una buena imagen debe existir compromiso entre sus miembros. Por tanto es necesario que en la empresa Exaprint se establezca una comunicación horizontal o lateral que es *"Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros del grupo de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente en lo horizontal, lo describimos como comunicación lateral"* (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 355) que permita entre los distintos departamentos que conforman la empresa facilitar el trabajo y la toma de decisiones. Los directivos (socios) deben brindar confianza a sus trabajadores para que ellos sientan la libertad de exponer sus ideas, dudas, requerimientos, etc., que tengan en cuanto al trabajo que realizan; y del mismo modo los primeros deben confiar en sus colaboradores a la hora de encomendar tareas o asuntos importantes para la empresa.

Cultura Organizacional

Del mismo modo hablar de cultura organizacional es de gran importancia, ya que, en el campo empresarial esta se complementa con el comportamiento organizacional para sacar a flote una buena empresa, donde el personal interno tendrá que adaptarse a todo lo relacionado con la institución para llegar a la meta establecida por la misma.

La cultura organizacional *"Se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las de demás"* (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013, pág. 512), es decir, la cultura organizacional es la esencia que posee cada empresa como sus políticas, valores, costumbres, estrategias, etc., los cuales los miembros de la misma deben aceptar y adaptarse a dicha cultura para que se puedan desenvolver en un ambiente más tranquilo de trabajo y de esta manera puedan alcanzar los objetivos marcados por la organización. En la empresa Exaprint Cía. Ltda., se pudo observar que la mayoría de los empleados no se identifican con la cultura organizacional que posee la empresa y que por lo tanto al no adaptarse a la misma, esto afecta



en su rendimiento en cuanto a las actividades que realizan y también en las relaciones que tienen dentro de la organización.

La cultura es un término descriptivo, ya que esta *“muestra la forma en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta”*, (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013, pág. 514). Es decir, la cultura organizacional describe como se encuentra la empresa y la forma en que los empleados actúan y se adaptan a la organización, y también la manera en cómo se entregan y se desempeñan en su trabajo para alcanzar la meta planteada por la empresa en conjunto con todos los miembros de la misma. En Exaprint lo que queremos lograr es de alguna manera mejorar la cultura organizacional para que los empleados se identifiquen con la empresa y se desarrollen de mejor manera en sus puestos de trabajo, que se sientan motivados al momento de realizar sus actividades y así en conjunto lograr que las relaciones interpersonales se mantengan positivas para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Clima o Ambiente Organizacional

“La cultura crea el ambiente” (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013, pág. 516). El ambiente en el que se desenvuelven los empleados debe ser el apropiado, dado que, de no ser bueno va a traer consigo una serie de problemas a la hora de realizar sus trabajos o al comunicar algún asunto. Por lo tanto, se entiende que:

El ambiente organizacional se refiere a las percepciones que comparten los miembros de la organización sobre la empresa y el clima laboral. Este aspecto de la cultura es como el espíritu de equipo a nivel organizacional. Cuando todos tienen los mismos sentimientos generales acerca de lo que es importante o de la forma en que están resultando las cosas, el efecto de esas actitudes es más que la suma de las partes individuales. (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013, pág. 516).



En cuanto al clima organizacional pretendemos hacerlo favorable a través de la realización del manual, para que el público interno tenga un mejor desenvolvimiento a la hora de realizar sus tareas. Un clima favorable siempre brindará las condiciones adecuadas,

Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los participantes y eleva su estado de ánimo. Es desfavorable cuando despierta la frustración por no satisfacer esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado de motivación de las personas, pero también está sujeto a su influencia.
(Chiavenato, 2004, pág. 345)

Así mismo la existencia de una cultura organizacional dentro de la empresa Exaprint es muy importante, en ella se ven reflejada los valores, costumbres, comportamientos, etc., de todo el equipo de trabajo.

Toda empresa tiene su propia cultura, pero no todas pueden identificarla y por ende trabajar en ella. “Una cultura organizacional positiva hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas de los empleados, recompensa en vez de castigar, y destaca la vitalidad y el crecimiento individuales.” (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013, pág. 527). En conclusión es importante rescatar la cultura de la empresa, al entender que esta es la esencia de la misma.



DIAGNOSTICO FODA

FORTALEZAS:

- Los miembros de la empresa se sienten satisfechos con el trabajo que realizan.
- Se sienten cómodos con el puesto que ocupan dentro de ella.
- Cada trabajador es responsable del trabajo que realiza.
- Se sienten orgullosos de trabajar para la empresa.

OPORTUNIDADES:

- Múltiples relaciones con clientes a través de los años.
- Experiencia en el mercado.
- Demanda del mercado creciente.
- Mercado exigente en calidad precio y servicio.

DEBILIDADES:

- No existe buena comunicación entre los miembros que laboran en la empresa.
- La falta de compañerismo hace que no exista confianza entre ellos.
- Los directivos no brindan motivación y no reconocen el buen trabajo que se realiza.
- Existe una comunicación descendente.

AMENAZAS:

- Precios demasiados bajos.
- Competencia desleal.
- Competencia con costos bajos como talleres.
- Falta de liquidez del mercado.



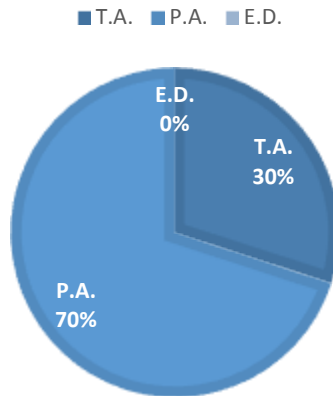
QUÉ SE DEBE HACER CON RELACIÓN AL FODA:

- Con relación a las fortalezas y las oportunidades debemos tratar de mantenerlas para el desarrollo de la empresa y el bienestar de los empleados dentro de la misma.
- En cuanto a las debilidades se podría cambiar la dirección de la comunicación, de una descendente hacia una horizontal, también se implementaría canales de comunicación a través de redes sociales y aplicaciones de mensajería instantánea como: grupos en Facebook, whatsapp y line. De esta manera se pueda mejorar las relaciones entre empleados y socios.
- Realizar cada inicio de semana reuniones entre todos los miembros de la empresa, con el fin, de integrarlos y dar a conocer los objetivos que se pretenden alcanzar a lo largo de la misma.
- Por último se daría una charla en donde los socios reconozcan que mantener motivados a sus colaboradores servirá para lograr el fin último de la empresa.
- En relación con las amenazas se aconsejaría buscar otro sector de clientes en donde se pueda trabajar de mejor manera para que no haya problemas en lo económico y seguir trabajando con materiales de calidad.



¿CÓMO SE DETECTA LOS PROBLEMAS EN LA EMPRESA?

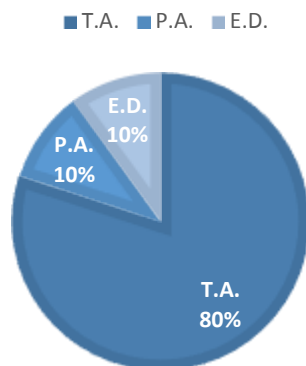
¿SE SIENTE SATISFECHO CON SU AMBIENTE DE TRABAJO?



Del total de respuestas obtenemos los siguientes resultados:

- Tres empleados están totalmente de acuerdo.
- Siete empleados están parcialmente de acuerdo.
- Ningún empleado están en desacuerdo.

¿LE GUSTA SU TRABAJO?

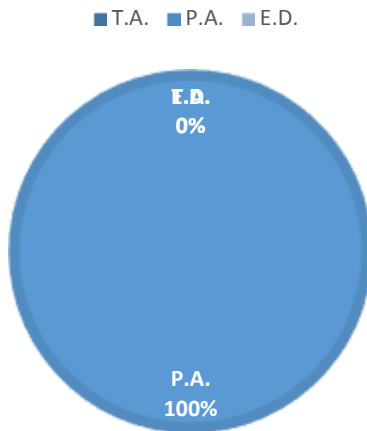


Del total de respuestas obtenemos los siguientes resultados:

- Ocho empleados están totalmente de acuerdo.
- Un empleado está parcialmente de acuerdo.
- Un empleado está en desacuerdo.



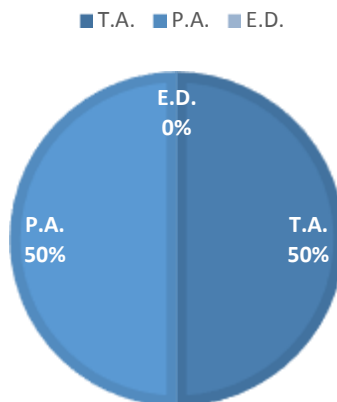
¿EN ESTA EMPRESA VALORAN SU TRABAJO?



Del total de respuestas obtenemos los siguientes resultados:

- Ningún empleado está totalmente de acuerdo.
- Diez empleados están parcialmente de acuerdo.
- Ningún empleado están en desacuerdo.

¿SE SIENTE ORGULLOSO DE TRABAJAR PARA ESTA EMPRESA?

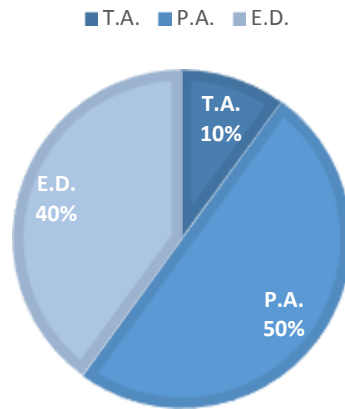


Del total de respuestas obtenemos los siguientes resultados:

- Cinco empleados están totalmente de acuerdo.
- Cinco empleados están parcialmente de acuerdo.
- Ningún empleado está en desacuerdo.



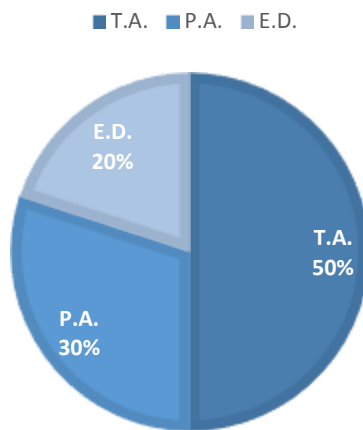
¿CONSIDERA QUE LE PAGAN LO JUSTO POR SU TRABAJO?



Del total de respuestas obtenemos los siguientes resultados:

- Un empleado está totalmente de acuerdo.
- Cinco empleados están parcialmente de acuerdo.
- Cuatro empleados están en desacuerdo.

¿SE SIENTE CÓMODO CON LE CARGO QUE DESEMPEÑA?



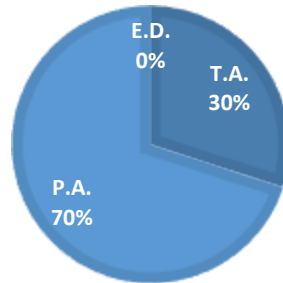
Del total de respuestas obtenemos los siguientes resultados:

- Cinco empleados están totalmente de acuerdo.
- Tres empleados están parcialmente de acuerdo.
- Dos empleados están en desacuerdo.



¿SU SUPERIOR LE MOTIVA A CUMPLIR CON SU TRABAJO DE LA MANERA QUE USTED CONSIDERE MEJOR?

■ T.A. ■ P.A. ■ E.D.

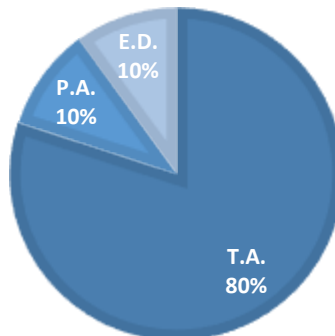


Del total de respuestas obtenemos los siguientes resultados:

- Tres empleados están totalmente de acuerdo.
- Siete empleados están parcialmente de acuerdo.
- Ningún empleado está en desacuerdo.

¿ES RESPONSABLE DEL TRABAJO QUE REALIZA?

■ T.A. ■ P.A. ■ E.D.



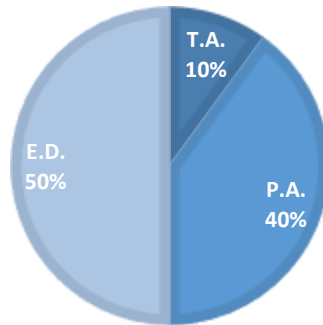
Del total de respuestas obtenemos los siguientes resultados:

- Ocho empleados están totalmente de acuerdo.
- Un empleado está parcialmente de acuerdo.
- Un empleado está en desacuerdo.



¿PUEDE CONFIAR EN SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?

■ T.A. ■ P.A. ■ E.D.

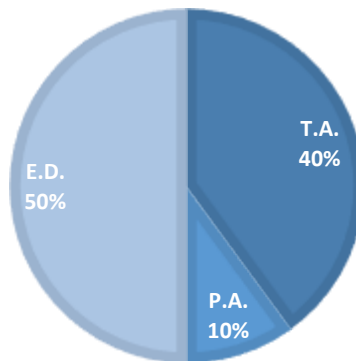


Del total de respuestas obtenemos los siguientes resultados:

- Un empleado está totalmente de acuerdo.
- Cuatro empleados están parcialmente de acuerdo.
- Cinco empleados están en desacuerdo.

¿EN EL TRABAJO TIENE UN BUEN AMIGO CON QUIEN HABLAR?

■ T.A. ■ P.A. ■ E.D.

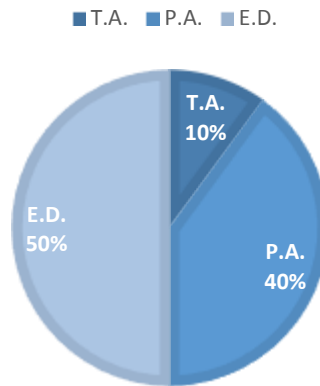


Del total de respuestas obtenemos los siguientes resultados:

- Cuatro empleados están totalmente de acuerdo.
- Un empleado está parcialmente de acuerdo.
- Cinco empleados están en desacuerdo.



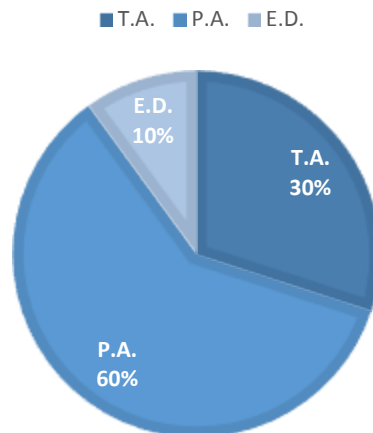
¿SU SUPERIOR ESCUCHA LO QUE DICE EL PERSONAL?



Del total de respuestas obtenemos los siguientes resultados:

- Un empleado está totalmente de acuerdo.
- Cuatro empleados están parcialmente de acuerdo.
- Cinco empleados están en desacuerdo.

¿SU SUPERIOR LE DA UN BUEN EJEMPLO?

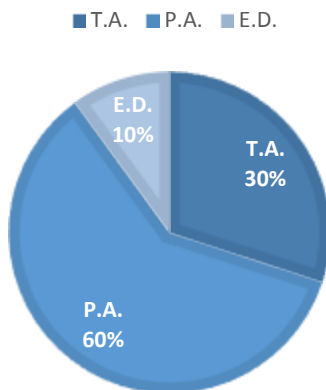


Del total de respuestas obtenemos los siguientes resultados:

- Tres empleados están totalmente de acuerdo.
- Seis empleados están parcialmente de acuerdo.
- Un empleado está en desacuerdo.



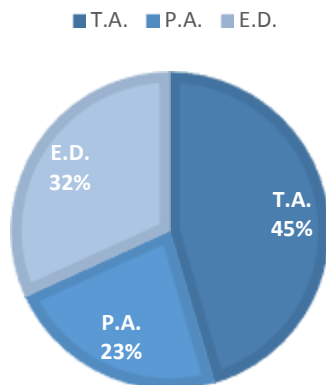
¿SU SUPERIOR LE DICE CUANDO DEBE MEJORAR SU TRABAJO?



Del total de respuestas obtenemos los siguientes resultados:

- Tres empleados están totalmente de acuerdo.
- Seis empleados están parcialmente de acuerdo.
- Un empleado está en desacuerdo.

¿SU SUPERIOR LE INFORMA CUANDO HACE BIEN SU TRABAJO?



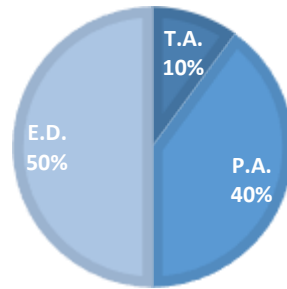
Del total de respuestas obtenemos los siguientes resultados:

- Dos empleados están totalmente de acuerdo.
- Un empleado está parcialmente de acuerdo.
- Siete empleados están en desacuerdo.



¿ESTÁN ESTABLECIDOS LOS CANALES DE COMUNICACIÓN ENTRE LA DIRECCIÓN Y LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA?

■ T.A. ■ P.A. ■ E.D.

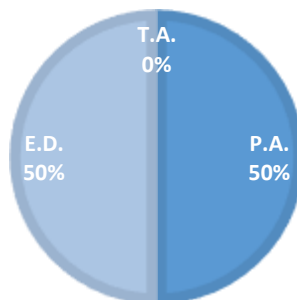


Del total de respuestas obtenemos los siguientes resultados:

- Un empleado está totalmente de acuerdo.
- Cuatro empleados están parcialmente de acuerdo.
- Cinco empleados están en desacuerdo.

¿EXISTE MUY BUENA COMUNICACIÓN ENTRE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO?

■ T.A. ■ P.A. ■ E.D.

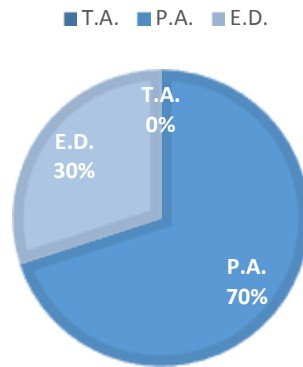


Del total de respuestas obtenemos los siguientes resultados:

- Ninguno de los empleados está totalmente de acuerdo.
- Cinco empleados están parcialmente de acuerdo.
- Cinco empleados están en desacuerdo.



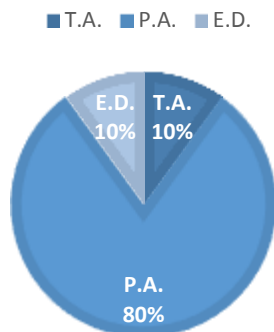
¿EXISTE MUY BUENA COMUNICACIÓN CON SU SUPERIOR?



Del total de respuestas obtenemos los siguientes resultados:

- Ninguno de los empleados está totalmente de acuerdo.
- Siete empleados están parcialmente de acuerdo.
- Tres empleados están en desacuerdo.

¿MUCHOS DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA EN SU NIVEL, SUFREN DE UN ALTO ESTRÉS, DEBIDO A LA EXIGENCIA DE TRABAJO?

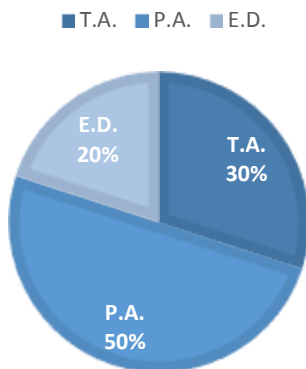


Del total de respuestas obtenemos los siguientes resultados:

- Un empleado está totalmente de acuerdo.
- Ocho empleados están parcialmente de acuerdo.
- Uno empleados están en desacuerdo.



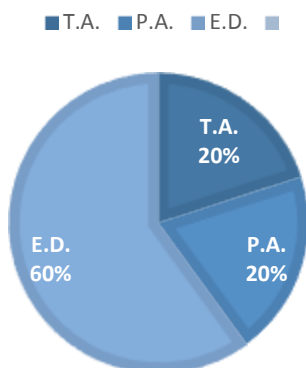
¿A SU JEFE LE INTERESA QUE SE DESARROLLE PROFESIONALMENTE?



Del total de respuestas obtenemos los siguientes resultados:

- Tres empleados están totalmente de acuerdo.
- Cinco empleados están parcialmente de acuerdo.
- Dos empleados están en desacuerdo.

¿ES FÁCIL HABLAR CON SU JEFE SOBRE PROBLEMA RELACIONADOS CON EL TRABAJO?



Del total de respuestas obtenemos los siguientes resultados:

- Dos empleados están totalmente de acuerdo.
- Dos empleados están parcialmente de acuerdo.
- Seis empleados están en desacuerdo.



CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Luego de analizar los resultados de la encuesta podemos concluir como datos significativos:

- Dentro de la empresa es necesario que haya una guía de comunicación para mejorar las relaciones entre empleados y superiores.
- Es necesario que reciban motivación para rendir mejor en el trabajo, puesto que no se sienten conformes con el valor e importancia que se les está dando al trabajo realizado a diario en la empresa, lo que conlleva a que exista desmotivación y desinterés.
- Que se establezca medios de comunicación (Facebook, Twitter, Whatsapp), dentro de la empresa para fortalecer las relaciones de compañerismo.
- Los empleados no están satisfechos con el sueldo y sienten que no se está valorando su trabajo.

INTERVENCIÓN

Definición

Las intervenciones son las acciones preventivas y correctivas que realiza un consultor para optimizar los procesos humanos, estos se clasifican de acuerdo al ámbito de acción o al objetivo crítico que se desea atacar.

Tipos de Intervenciones

Todo investigador del desarrollo organizacional debe identificar el enfoque con el que resolverá o mejorará las situaciones o condiciones del sistema que está siendo analizado, es aquí donde el agente de cambio define el tipo de intervención que tendrá y la estrategia a seguir, estas van desde las clásicas hasta las innovadoras.

Intervenciones en procesos humanos

Esta se encarga de analizar al empleado como individuo de manera integral, es decir, el detalle de personalidad, conocimiento, destrezas y habilidades,



facilidades y dificultades. Al conocer perfectamente el personal en todos sus atributos se pueden aprovechar sus fortalezas para provecho de la empresa, pudiendo utilizarlo para momentos críticos o para movimientos internos para efectos de solventar problemas.

Intervenciones tecnoestructurales

Esta intervención se encarga de realizar un análisis tanto interno como externo de todo el recurso material destinado para la producción de la empresa, tales como maquinarias, equipos, software que se adapten a las necesidades, calidad de insumos, infraestructura, entre otros. Esto se debe a que puede existir una excelente disposición del personal pero si no se facilitan todas las herramientas de trabajo, indiferentemente de los puntos antes mencionados, esto afectará directamente la calidad y el tiempo de respuesta del empleado y a su vez la calidad y cantidad de productos terminados (sean bienes o servicios)

Intervenciones en Administración de Recursos Humanos

Consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. En otras palabras, se refiere a los beneficios por el hecho de trabajar en la empresa que se otorgan en dinero (bonificaciones especiales, bonos por productividad, incrementos en salarios y otras remuneraciones, ascensos) o de otro tipo (reconocimientos, diplomas, otorgamiento de días libres, capacitaciones, entre otros). Esta intervención contribuye directamente con la estabilidad emocional del trabajador creando así un sentido de pertenencia de la empresa.

Intervenciones estratégicas y del medio



Es una revisión y una evaluación de las áreas afectadas por la operación de un proceso estratégico de la gerencia dentro de una organización. Una intervención de la estrategia puede ser necesaria bajo condiciones siguientes:

- *Los indicadores del funcionamiento demuestran que una estrategia no está trabajando ni está produciendo efectos secundarios negativos.*
- *Los artículos prioritarios en el plan estratégico no se están logrando.*
- *Un cambio o un cambio ocurre en el ambiente externo.*
- *Deseos de la gerencia: (1) fino-templa una estrategia acertada y (2) para asegurarse de que una estrategia que ha trabajado en el pasado continúa estando en consonancia con los cambios internos o externos sutiles que pudieron haber ocurrido. (Desarrollo Organizacional, 2015)*

CONCLUSIÓN:

Como se puede observar hay distintas maneras de intervenir al momento de solventar algún tipo de problema que se presente en diferente ámbito de las empresas; en el caso de la empresa Exaprint Cía. Ltda., vamos a apoyar la situación en la que se encuentra la organización mediante la *intervención de procesos humanos*, la cual ayuda a examinar detalladamente la personalidad de cada miembro de la empresa, utilizando todo lo positivo que tengan cada uno de ellos a la solución de problemas que se puedan presentar. También nos guiaremos de la *intervención estratégica y del medio*, la misma que evalúa las áreas afectadas dentro de una organización como es el caso de la comunicación.

¿CÓMO VAMOS A INTERVENIR?

El primer acercamiento que se tuvo con la empresa fue a través de la elaboración de encuestas, las cuales fueron realizadas a los trabajadores con el fin de obtener información relevante para la elaboración del manual. Los problemas se pudieron detectar en esta primera intervención para saber cómo vamos actuar.

El segundo acercamiento lo haremos a través de las charlas que se van a dar a los trabajadores y socios en el transcurso de los próximos tres meses. Esperando obtener buenos resultados



los cuales se verán reflejados en la organización interna y externa de la empresa. El tercer y último acercamiento se hará una vez que el manual este elaborado y entregado a los miembros de la empresa.

OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN:

- Obtener información sobre la situación actual de la empresa.
- Detectar los problemas presentes.
- Buscar una vía para resolverlos.
- Mejorar la comunicación y el clima laboral.
- Resaltar la importancia de una cultura organizacional.
- Medir el grado de influencia que se puede tener con la elaboración del manual.

CRONOGRAMA DE CHARLAS

Después de analizar los resultados obtenidos en las encuestas, hemos creído importante realizar el cronograma de charlas las cuales se dictarán a los socios y empleados de la empresa EXAPRINT CIA. LTDA.

Fecha/Actividad	NOVIEMBRE	ENERO
CHARLA 1	• Comunicación interna. • Buena Relación. • Trabajadores/Socios • 30 min. • Jueves 12 • Importancia de la comunicación. • Comunicación horizontal.	



CHARLA 2		• Importancia de mantener una buena relación con los empleados. • Clima Laboral • Cultura Organizacional • Socios y colaboradores • 45 min • Martes 12
----------	--	--

PRIMER CHARLA

ACTIVIDAD	NOVIEMBRE
CHARLA 1	Comunicación interna • ¿Qué es la comunicación interna? • ¿Por qué es importante mantener una buena comunicación? • ¿Cómo mejorar la comunicación interna? • http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm Buena relación • Consejos para tener buenas relaciones laborales. http://empresariados.com/cinco-consejos-para-tener-buenas-relaciones-laborales/ • Como enfrentar conflictos laborales. http://noticias.universia.es/empleo/noticia/2013/10/07/1054295/7-consejos-enfrentar-conflictos-laborales.html • Conclusiones.

OBJETIVOS DE LA CHARLA

- Hacer conciencia de la importancia que es mantener una buena comunicación entre todos los trabajadores, independientemente del cargo que desempeñan.
- Crear un ambiente favorable, que facilite la realización del trabajo diario.
- Mostrar la importancia de la comunicación horizontal.





SEGUNDA CHARLA

ACTIVIDAD	ENERO
CHARLA 2	• Cultura - Valores, hábitos, usos y costumbres. • Códigos de conducta. • Políticas de trabajo. • Tradiciones. • Misión y visión empresarial • Motivación Laboral • Programa de incentivos • Sistema de recompensas • Sistema de sanciones • Desarrollo de Personas: - ¿Cómo se desarrollan las personas en la organización?

OBJETIVOS DE LA CHARLA:

- Informar sobre la importancia de que exista una cultura organizacional en la empresa.
- Hablar sobre las recompensas y las sanciones que deben existir.
- Comunicar la importancia de la motivación dentro de la empresa.



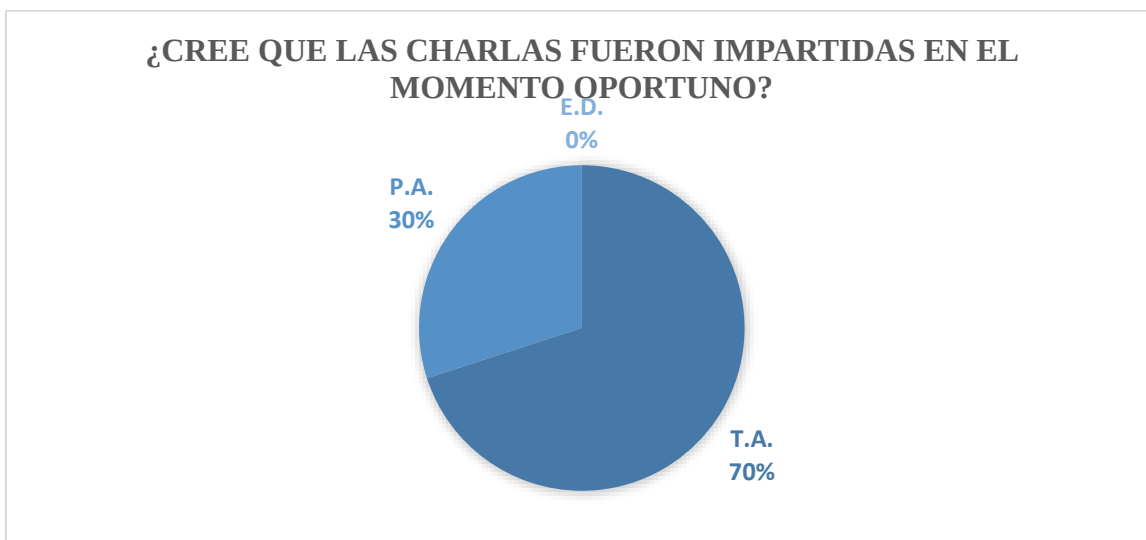


¿CÓMO ANALIZAMOS EL IMPACTO DE LAS CHARLAS?



Del total de respuestas obtenemos los siguientes resultados:

- Ocho empleados están totalmente de acuerdo.
- Dos empleados están parcialmente de acuerdo.
- Ningún empleado está en desacuerdo.

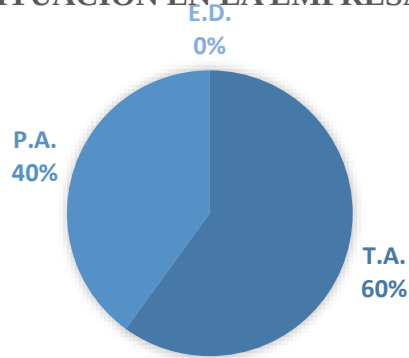


Del total de respuestas obtenemos los siguientes resultados:

- Siete empleados están totalmente de acuerdo.
- Tres empleados están parcialmente de acuerdo.
- Ningún empleado está en desacuerdo.



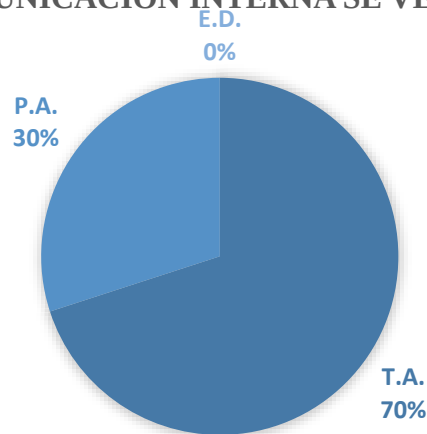
¿CONSIDERA QUE LAS CHARLAS LE SIRVIERON DE AYUDA PARA ENTENDER O MEJORAR ALGUNA SITUACIÓN EN LA EMPRESA?



Del total de respuestas obtenemos los siguientes resultados:

- Seis empleados están totalmente de acuerdo.
- Cuatro empleados están parcialmente de acuerdo.
- Ningún empleado está en desacuerdo.

¿PIENSA USTED QUE EN LAS CHARLAS FUERON TOMADOS EN CUENTA LOS PROBLEMAS QUE HACEN QUE LA COMUNICACIÓN INTERNA SE VEA AFECTADA?

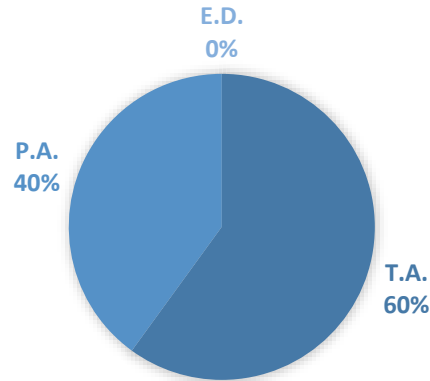


Del total de respuestas obtenemos los siguientes resultados:

- Siete empleados están totalmente de acuerdo.
- Tres empleados están parcialmente de acuerdo.
- Ningún empleado está en desacuerdo.



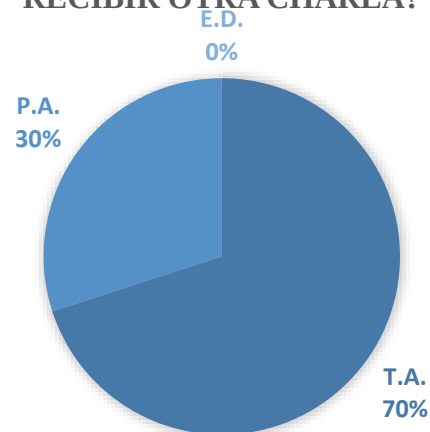
¿USTED CREE QUE LAS CHARLAS PUEDEN AYUDAR PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERNAS CON SUS COMPAÑEROS?



Del total de respuestas obtenemos los siguientes resultados:

- Seis empleados están totalmente de acuerdo.
- Cuatro empleados están parcialmente de acuerdo.
- Ningún empleado está en desacuerdo.

¿LE GUSTARÍA EN ALGÚN MOMENTO VOLVER A RECIBIR OTRA CHARLA?



Del total de respuestas obtenemos los siguientes resultados:

- Siete empleados están totalmente de acuerdo.
- Tres empleados están parcialmente de acuerdo.
- Ningún empleado está en desacuerdo.



CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Después de analizar los resultados que se obtuvieron hemos llegado a la conclusión de que:

- Las charlas fueron impartidas en el momento correcto, con respecto a la situación por la cual estaba atravesando la empresa.
- De cierto modo, las charlas ayudaron a comprender y resolver problemas que se venían presentando en el ámbito de la comunicación interna.
- Se acertó en cuanto a los temas elegidos para dar las dos charlas.
- Las charlas fueron una guía para mejorar el ambiente laboral en el que se desenvuelven.

MANUALES:

¿POR QUÉ HACER UN MANUAL?

Porque el contenido que posee es importante a la hora de actuar frente a las diversas situaciones que se puedan presentar en el ámbito organizacional. En este caso se pretende elaborar un manual de comunicación interna con el fin de que los trabajadores y socios tengan un documento que les sea de ayuda para mejorar el clima laboral y la comunicación entre ellos. Una investigación previa del caso facilitará la elaboración del manual debido a que se contará con la información requerida para llevar a cabo el proceso. A su vez el contenido del mismo debe ser claro para facilitar la comprensión, al igual que su presentación debe ser atractiva.

Un manual talvez no contenga todas las respuestas que requiera en ese momento el personal, pero sin lugar a duda puede ser una guía para saber que hacer o que decir en cuanto a la situación que se está presentando.



TIPOS DE MANUALES

A.- Manual de Organización.

El Manual de Organización es un documento normativo que contiene, de forma ordenada y sistemática, información sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, organización y funciones de una dependencia o entidad.

Los Manuales de Organización por el alcance de su información se pueden clasificar en:

Manual General de Organización: *refleja la estructura orgánica de la organización en su totalidad.*

Manual Específico de Organización: *comprende las funciones y responsabilidades de una unidad administrativa en especial, de acuerdo a la división administrativa que se posea en la Organización.*

B.- Manual de Políticas.

El Manual de Políticas es el contiene escritas en él las políticas establecidas por una institución, en este documento se indican la forma de proceder y los límites dentro de los cuales deben enmarcarse las actividades tendientes a alcanzar los resultados Institucionales.

Los Manuales de Políticas por el alcance de su información se clasifican en:

Manuales Generales de Políticas: *abarcen a toda la Institución, incluye como elemento primario todas aquellas disposiciones generales, las cuales las establece cada unidad administrativa a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.*

Manuales específicos de Políticas: *se ocupan de una función operacional o una unidad administrativa en particular.*

C.- Manual de procedimientos y normas.

Los manuales de procedimientos contienen un conjunto de definiciones operacionales, señalando la secuencia lógica de las acciones o pasos a seguir



para la consecución de bienes o servicios determinados. Además, contienen ilustraciones a base de formularios, fluxogramas y diagramas, cuyo objetivo es recurrir a la representación gráfica de la secuencia de actividades para hacerla más fácilmente comprensible.

D.- Manual del especialista.

Contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.

E.- Manual del empleado.

Contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, entre otros.

F.- Manual de Propósito múltiple.

Reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento. (Jesus, 2015)

No hay un manual exacto con el cual nos vamos a guiar pero los que más se acercan a nuestro objetivo son: *el manual general de organización*, en cuanto tiene que ver con la estructura de la empresa ya que se iniciará con la misión, visión, valores y toda la información de la misma; y *el manual de propósito múltiple*, porque nos enfocaremos prácticamente en mejorar el clima laboral y el desarrollo organizacional de los miembros de la empresa.



¿EN QUÉ SITUACIÓN SE DEBE REALIZAR ESTE DOCUMENTO?

Como sabemos hay varios tipos o clases de manuales para las organizaciones, la realización de ello depende de la necesidad que tenga cada una de ellas por alcanzar sus metas. Para nosotras la empresa es como una gran familia, y como tal todas tiene dentro alguna clase de conflicto el cual no se solucionará sin la buena disposición de todos sus miembros. Por eso al preguntarnos en que situaciones se puede elaborar un manual concluimos que es bueno realizarlo desde un principio en que se está pensando en poner en marcha una empresa, puesto que un manual se convierte en una herramienta tanto para los empleados como para los empleadores donde se pueden guiar para evitar o solucionar cualquier problema que se presente.

En el caso de la empresa Exaprint Cía. Ltda., es necesario realizar un *Manual de Buenas Prácticas sobre Clima Laboral y Desarrollo Organizacional*, porque a partir de los resultados de encuestas que realizamos previamente nos dimos cuenta que tienen un problema sobre todo en el campo de la comunicación entre socios y colaboradores de la misma. Esta situación por la que está atravesando la empresa es un claro ejemplo de que necesita alguna guía para superar SU/LA crisis. Este manual ayudará a que todos los miembros de la organización mejoren la fluidez de las relaciones interpersonales respetando las actividades de cada uno de ellos sin evadir responsabilidades y así evitar problemas futuros.

En conclusión, cuando queremos que exista un organización debemos estar preparados para cualquier situación que se pueda presentar en los diferentes procesos ya sean internos y externos en los que intervienen la empresa, es por eso que es necesario realizar los manuales y tener a la mano los mismos al momento que se presente algún conflicto.



MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS SOBRE EL CLIMA LABORAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA EXAPRINT CIA. LTDA.

2015

ÍNDICE

1. Introducción.....	2
2. Objetivo general.....	3
3. Objetivo específicos.....	3
4. ¿Quiénes somos?.....	3
5. Misión.....	3
6. Visión.....	3
7. Valores.....	4
8. Organigrama.....	4
9. Definiciones.....	5
- Comportamiento Organizacional.....	5
- Comunicación Interna.....	5
- Comunicación Horizontal y Lateral.....	6
- Cultura Organizacional.....	6
- Clima o Ambiente Organizacional.....	6
10. Guías.....	7
Comunicación Interna.....	7
10.1Comunicación entre socios.....	7
10.2Comunicación entre socios y empleados.....	8
10.3Comunicación entre departamentos.....	9
10.4Comunicación ente compañeros del mismo departamento.....	10
Cultura Organizacional.....	11
Clima Laboral.....	13
11. Referencia.....	15



1. INTRODUCCIÓN

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.



2. OBJETIVO GENERAL:

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

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

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

4. ¿QUIÉNES SOMOS?

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.

5. **MISIÓN:** 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.
6. **VISIÓN:** 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.

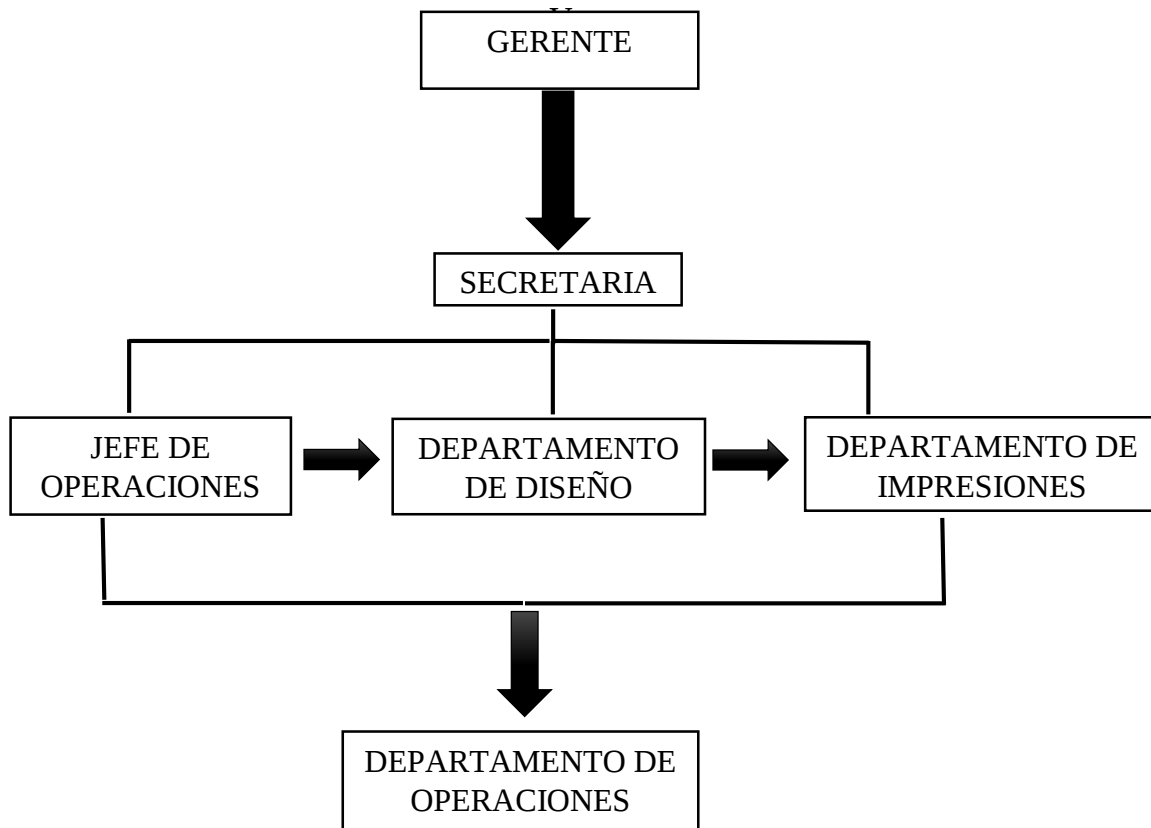


7. VALORES:

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

8. ORGANIGRAMA





9. DEFINICIONES

9.1.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 comportamiento organizacional 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)

9.2.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.



9.3.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)

9.4.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)

9.5.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)

10. GUÍAS

COMUNICACIÓN INTERNA

10.1. 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 está hablando a pesar de no compartir con el punto de vista expresado.
- **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.
 - Se debe 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 organización tengan reuniones constantes, con el fin de 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 también contarán con la oportunidad de dar ideas acerca de las metas que se están persiguiendo.

10.2. COMUNICACIÓN ENTRE SOCIOS Y EMPLEADOS

- **VALORAR EL TRABAJO Y EL ESFUERZO.-**
 - Los jefes de personal quienes están encargados de controlar la calidad del trabajo deberán apreciar el esfuerzo de sus colaboradores, tanto cuando el trabajo final está 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 verbal, el cual facilite y ayude el proceso comunicacional.
- **ESCUCHAR LAS SUGERENCIAS Y OPINIONES DE LOS EMPLEADOS.-**
 - Aceptar las sugerencias u opiniones que son expresados 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 el mejoramiento del clima laboral y de las relaciones entre compañeros.
 - 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.

10.3. 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 tienen 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.

10.4. 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

10.5 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.



10.6 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.

10.7 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.

10.8 “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 involucrase 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

10.9 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.

10.10 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.



10.11 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.

10.12 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.

CONCLUSIÓN

Luego de haber cumplido con los objetivos propuestos para este trabajo, se espera que este “Manual de buenas prácticas sobre el clima laboral y desarrollo organizacional”, sirva de guía para lograr los cambios necesarios en cuanto a la relación interna entre los colaboradores de la empresa, pues si el clima laboral en conjunto con la cultura organizacional son entendidos correctamente por todos los miembros de la empresa y son los adecuados para todas las personas que trabajan dentro de esta empresa, los resultados que se quiere obtener se verán reflejados en el desarrollo de la misma y no solo se refiere al campo económico sino al de las relaciones sociales, en donde estas sean la base primordial de dicho desarrollo.



CONCLUSIONES

- ✓ Para realizar este manual hicimos una investigación teórica consultando autores como: Robbins, Judge y Chiavenato. Sirviendo de ayuda sus conocimientos para desarrollar el objetivo general de este trabajo.
- ✓ Después de haber realizado una investigación cuantitativa y cualitativa en la empresa EXAPRINT CIA. LTDA., elaboramos un manual de buenas prácticas para mejorar el clima laboral y comunicación interna de la misma.
- ✓ Las encuestas realizadas en este trabajo nos dieron la idea de lo que estaba pasando dentro de la empresa y cómo podríamos intervenir para, con nuestro aporte detectar los problemas, buscar soluciones y ser una guía de salida para futuras dificultades.
- ✓ La realización del *Manual de Buenas Prácticas* se basó en las necesidades que la empresa tenía en cuanto a la comunicación. Las charlas que se dictaron sirvieron para elaborar las pautas que contiene dicho trabajo. Al igual que las sugerencias que dieron los colaboradores de la empresa.
- ✓ Se espera obtener resultados positivos con este trabajo por parte de los miembros de la empresa. Ya que hemos tenido todo el cuidado y responsabilidad con cada palabra escrita en el manual y sobre todo pensado siempre en el impacto que este pueda tener.



RECOMENDACIONES

- ✓ Generar procesos de investigación y acercamiento por parte de la universidad a la sociedad y a las empresas pequeñas, medianas y grandes desde las relaciones públicas y la comunicación organizacional.
- ✓ La presencia y desarrollo de un modelo de comunicación ayudará para que los colaboradores o miembros de la empresa PYMES., puedan mejorar sus relaciones laborales, de esta manera el clima laboral beneficiará tanto al avance de la empresa como al bienestar de los empleados.
- ✓ Es necesario realizar investigaciones cuantitativas con la finalidad de encontrar respuestas a los problemas internos de las empresas y luego mediante charlas o talleres motivar a los empleados para que se sientan que son tomados en cuenta y forman parte de la empresa, así ellos mostrarán interés por su trabajo y por el desarrollo de la organización
- ✓ Usar el Manual de Buenas Prácticas como una guía para tratar de mejorar los problemas comunicacionales que existan entre socios y colaboradores, y entre compañeros de trabajo de la empresa.
- ✓ Que el respeto sea la base de las relaciones interpersonales de la empresa, en donde se sientan cómodos al dar el punto de vista hacia los demás, y que de la misma manera se reciba esas opiniones.



REFERENCIAS:

- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Ariel, S.A.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo, S.L.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Edamsa Impresiones S. A. de C. V.
- Desarrollo Organizacional*. (13 de Octubre de 2015). Obtenido de <https://sites.google.com/site/desarorganizacion/home/las-intervenciones-y>
- EXAPRINT Industria Publicitaria*. (5 de Mayo de 2015). Obtenido de <http://www.exaprint.com.ec/>
- Jesus, M. (7 de Octubre de 2015). *Gestión de Sistemas*. Obtenido de <https://mdjesus.wordpress.com/2010/06/25/tipos-de-manuales-administrativos/>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- West, R., & Turner, L. (2005). *Teorías de la Comunicación: Análisis y aplicación*. Barcelona: Interamericana de España.
- León, A., & Silvio, M. (29 de Marzo de 2015). *Propuestas de comunicación interna para I. Municipalidad de Cuenca*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1800/1/tc269.pdf>



Romero, M. F. (29 de Marzo de 2015). *Manual de convivencia empresarial para María Ángela Flores e hijos CÍA. LTDA*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1591/14/UPS-CT002024.pdf>.

Comunicación Interna y Buenas Relaciones Laborales. Talleristas Gabriela Peralta y Adela Rodríguez. Exaprint Cia. Ltda., Cuenca: 30 noviembre 2015.

Cultura, Comportamiento y Clima Organizacional. Tallerista Hugo Guillermo. Exaprint Cia. Ltda., Cuenca: 12 enero 2016.



ANEXO 1

PRESUPUESTO:

Herramientas	Cantidad	Precio Total
Manual de Buenas Prácticas	20	100.00
Encuestas	20	2.00
Charlas	2	10.00
Suministros de Papelería		80.00
Transporte	50	50.00
Viáticos		50.00
TOTAL		292.00
Impuesto 20%		58.40
TOTAL		350.40



ANEXO 2

ENCUESTA SOBRE CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA EXAPRINT CIA. LTDA.

La presente encuesta tiene como finalidad recolectar datos importantes para realizar un análisis sobre el clima laboral que mantienen los integrantes de la empresa EXAPRINT CIA. LTDA. Tales datos serán de vital importancia para verificar la existencia de qué tipo de ambiente laboral se genera dentro de la organización. En virtud a lo anterior, se le agradecerá de manera muy especial su colaboración para responder las preguntas que encontrara a continuación. No esta demás enfatizar que los datos que usted exponga, serán tratados con profesionalismo, discreción y responsabilidad. Muchas gracias.

INSTRUCCIONES: Conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad y honestidad de acuerdo a las experiencias que ha vivido como miembro dentro de esta organización.

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una **X** en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa su opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

La escala utilizada es del 1 (totalmente de acuerdo) al 3 (En desacuerdo).

- 1- Totalmente de acuerdo
- 2- Parcialmente de acuerdo
- 3- En desacuerdo

PREGUNTAS	1	2	3
1. Se siente satisfecho con su ambiente de trabajo.			
2. Le gusta su trabajo.			
3. En esta empresa valoran su trabajo.			
4. Se siente orgulloso de trabajar para esta empresa.			
5. Considera que le pagan lo justo por su trabajo.			
6. Se siente cómodo con el cargo que desempeña.			



7. Su superior le motiva a cumplir con su trabajo de la manera que usted considere mejor.			
8. Es responsable del trabajo que realiza.			
9. Puede confiar en sus compañeros de trabajo.			
10. En el trabajo tiene un buen amigo con quien hablar.			
11. Su superior escucha lo que dice el personal.			
12. Su superior le da un buen ejemplo.			
13. Su superior le dice cuándo debe mejorar su trabajo.			
14. Su superior le informa cuando hace bien su trabajo.			
15. Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y los diferentes departamentos de la empresa.			
16. Existe muy buena comunicación entre los compañeros de trabajo.			
17. Existe muy buena comunicación con su superior.			
18. Muchos de los trabajadores de la empresa en su nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.			
19. A su jefe la interesa que se desarrolle profesionalmente.			
20. Es fácil hablar con su jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.			



ANEXO 3

Charla dictada por las autoras de la tesis.

¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN INTERNA?

comunicación liderazgo
capacidad **interpersonal**
profesional empatía
relación team talento influencia
asertividad feedback skills empresa
preguntar escuchar cohesión
directiva persuasión

✓ Va dirigida al cliente interno.

✓ Nace en respuesta a las nuevas necesidades:

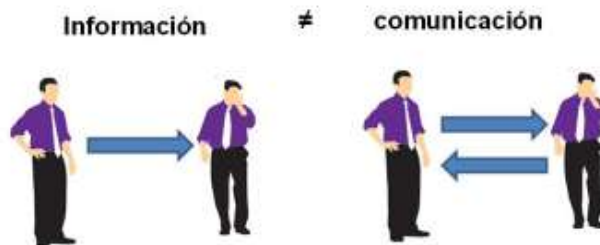
motivar y mantener al equipo humano de trabajo.



- ✓ Potencia el sentimiento de pertenencia de los empleados a la empresa.
- ✓ El dialogo entre los miembros debe ser constante.
- ✓ El feedback es fundamental en la comunicación.



- ✓ Se confunde la comunicación con la información: la diferencia está que en la comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor; mientras que informar es solo la transmisión de mensajes.



- ✓ La comunicación interna ayuda a crear cultura, evitar el rumor, dando como resultado un clima de confianza y motivación.
- ✓ Transmitir, informar, motivar y establecer una comunicación eficaz son los objetivos de la comunicación.



¿Cómo mejorar la comunicación interna?

- Transmitir mensajes corporativos.
- Informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa.
- Motivar al personal.
- Establecer una línea de comunicación eficaz





CONSEJOS PARA TENER BUENAS RELACIONES LABORALES

- Evitar quejarse por todo o críticas a todo el mundo.
- Sé tu mismo sin usar máscaras artificiales.
- Disfrutar del momento presente sin obsesionarse por el futuro.
- Cuidar las palabras en cada ocasión.
- Mantener el respeto con cada persona en el trabajo.

¿Cómo enfrentar conflictos laborales?

- Mantener la calma.
- Decidir cuáles son los resultados que deseas obtener de la disputa
- Estar dispuesto a ceder.
- Escuchar a los demás.
- Evitar los ataques personales.
- Desvincularse del resultado.
- Olvidar el conflicto una vez que se haya terminado.





CONCLUSIONES:

- La comunicación interna desempeña un rol protagonista en la estrategia de las organizaciones.
- Impacta directamente sobre la gestión diaria y en los resultados finales de la institución.
- Reduce la conflictividad y mejora el clima laboral.
- Es decisiva para optimizar los procesos internos ya que satisface las necesidades propias de la empresa y contribuye a alcanzar los objetivos finales de la misma.





ANEXO 4

SEGUNDA CHARLA

Dictada por: Mst. Hugo Guillermo

Cultura Comportamiento y Clima Organizacional

Cultura: valores, hábitos, usos y costumbres. Códigos de conducta. Políticas de trabajo.

Tradiciones. Objetivos

Misión y visión empresarial

“Las buenas relaciones en la empresa”

Motivación laboral:

Las organizaciones deben valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo motivada para un desempeño eficiente y eficaz.

Objetivo: Logro de metas en la organización, satisfaciendo las expectativas y aspiraciones de todos sus integrantes.

Programa de Incentivos:

- * Remuneración fija: beneficio usualmente económico que recompensa el trabajo rutinario y repetitivo de los empleados.
- * Remuneración flexible: incentivos capaces de motivar y despertar el interés de los colaboradores.

Características presentes en un plan de incentivos:

- * Las unidades de resultados son medibles.
- * Existe relación entre el esfuerzo del colaborador y los resultados.
- * Los cargos son estandarizados.



- * La cantidad y calidad son medibles.
- * Los costos laborales son precisos y conocidos.

Sistema de Recompensas:

- * Financieras: participación en utilidades, según años de servicio, desempeño excepcional, resultados departamentales.
- * No financieras: vacaciones, capacitaciones, seguridad en el empleo, etc.

Objetivos de la recompensa:

- * Retroalimentación: refuerzo y fortalecimiento de un desempeño excelente.
- * Correlación: desempeño – resultados esperados – recompensa.

Remuneración por competencias:

- * Se enfoca en la persona y no en el cargo pago más coherente con la contribución de cada individuo.
- * Las personas ganan por lo que saben y por la colaboración con el éxito de la empresa.
- * La capacidad técnica, personalidad, creatividad, innovación, conocimiento y proactividad son atributos necesarios para aplicar este tipo de remuneración.
- * El colaborador multifuncional tiene más ventajas.

Sistema de Sanciones:

Medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas.

Las recompensas y las sanciones son 2 caras de la misma moneda:

- * La recompensa tiene un efecto de sanción o castigo cuando no se obtiene.
- * Las recompensas que se otorgan sólo a unos cuantos colaboradores, no involucran efectivamente al resto del personal en la consecución de objetivos.

Refuerzo positivo de “Skinner” en los sistemas de recompensas y sanciones:

Todo comportamiento está determinado por sus consecuencias.

Principios básicos del refuerzo positivo:

- * Las personas desempeñan sus actividades para obtener mayores recompensas o



beneficios.

* Las recompensas actúan como refuerzo para mejorar el desempeño.

Beneficios:

Regalías que las organizaciones conceden a los empleados como pago adicional al salario.

Clases de beneficios:

* De exigibilidad legal:

* Los que otorga la legislación laboral

* Marginales: transporte, seguros, asistencia médica, etc.

* Según su naturaleza:

* Monetarios

* No monetarios: horario flexible, restaurante, consejería, etc.

* Según objetivos:

* Asistenciales: asistencia odontológica, médica, etc.

*Recreativos: tiempo libre, programas de ejercicios, etc.

* Supletorios: estacionamiento privado, convenios con otras organizaciones, etc.

Criterios de un plan de beneficios:

* Retorno de la inversión: todo beneficio otorgado a los empleados debe retornar a la organización aumento de productividad, mejoramiento de calidad u otros indicadores.

* Mutua responsabilidad: el costo de los beneficios debe compartirse entre la organización y los empleados beneficiados.

Desarrollo de Personas:

¿Cómo se desarrollan las personas en la organización?

* Capacitación

* Desarrollo organizacional

Áreas de actividad:

* Entrenamiento

* Desarrollo de personas





ANEXO 5

ENCUESTA FINAL SOBRE CHARLA REALIZADAS EN LA EMPRESA EXAPRINT CIA. LTDA.

La presente encuesta tiene como finalidad recolectar datos importantes para realizar un análisis sobre el impacto que tuvieron las charlas dictadas en la empresa EXAPRINT CIA. LTDA. Tales datos serán de vital importancia para verificar la existencia de qué tipo de ambiente laboral se genera dentro de la organización. En virtud a lo anterior, se le agradecerá de manera muy especial su colaboración para responder las preguntas que encontrara a continuación. No esta demás enfatizar que los datos que usted exponga, serán tratados con profesionalismo, discreción y responsabilidad. Muchas gracias.

INSTRUCCIONES: Conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad y honestidad de acuerdo a las experiencias que ha vivido como miembro dentro de esta organización.

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una **X** en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa su opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

La escala utilizada es del 1 (totalmente de acuerdo) al 3 (En desacuerdo).

- 4- Totalmente de acuerdo
- 5- Parcialmente de acuerdo
- 6- En desacuerdo

PREGUNTAS	1	2	3
1. ¿Le parecieron importantes las charlas dictadas?			
2. ¿Cree que las charlas fueron impartidas en el momento oportuno?			
3. ¿Considera que las charlas le sirvieron de ayuda para entender o mejorar alguna situación en la empresa?			



4. ¿Piensa usted que en las charlas fueron tomados en cuenta los problemas que hacen que la comunicación interna se vea afectada?			
5. ¿Usted cree que las charlas pueden ayudar para mejorar las relaciones internas con sus compañeros?			
6. ¿Le gustaría en algún momento volver a recibir otra charla?			