

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**“ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL FORTALECIMIENTO DE  
LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CONSTRUGUA LEASING  
S.A.”.**

**PRIMERA COHORTE**

**LIC. SAMUEL ACEITUNO JUÁREZ**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2010**

## ÍNDICE

Resumen.....	iv
Introducción.....	v

### CAPÍTULO I

#### Bases teoricas

1.1 Situación actual de la comunicación organizacional en Guatemala.....	6
1.2 Definición de comunicación organizacional.....	7
1.3 Dirección de la comunicación organizacional.....	8
1.4 Ubicación del problema en un enfoque teórico determinado.....	8
1.5 Adopción de una postura por parte del investigador.....	10

### CAPÍTULO II

#### Descripción de la empresa

2.1 Antecedentes de la institución.....	11
2.2 Marco jurídico institucional.....	11
2.3 Organización de la institución.....	12
2.3.1 ¿Quiénes somos?.....	12
2.3.2 Misión.....	13
2.3.3 Visión.....	13
2.3.4 Valores.....	13

### CAPÍTULO III

#### Diagnóstico comunicacional

3.1 Metodología.....	15
3.1.1 Enfoque.....	15
3.1.2 Diseño de la investigación.....	15
3.2 Población.....	16
3.3 Instrumentos.....	16
3.3.1 Fuentes primarias.....	16
3.3.2 Fuentes secundarias.....	16
3.4 Técnicas.....	17
3.4.1 Observación.....	17

3.4.2 Encuesta.....	17
3.5 Objetivo general de la investigación.....	17
3.5.1 Objetivos específicos de la investigación.....	17
3.6 Principales hallazgos.....	18
3.6.1 La información.....	18
3.6.2 La interrelación.....	19
3.6.3 Los medios de comunicación.....	20

## CAPÍTULO IV

### Estrategia de comunicación interna

4.1 Planificación de la estrategia.....	22
4.2 Cronograma de actividades.....	25
4.3 Evaluación y seguimiento de la estrategia.....	28
Bibliografía.....	29
Apéndice	
A. Manual de inducción.....	30
B. Manual de organización.....	46
C. Taller de cultura organizacional.....	79
D. Taller de clima organizacional.....	84
E. Taller de identidad institucional.....	90
F. Taller de medios de comunicación.....	95
G. Manual de comunicación interna.....	100
H. Dinámicas de trabajo en equipo.....	118
I. Taller de integración de colaboradores.....	123
J. Blog (e-learnig).....	126
J.1 Blog liderazgo empresarial.....	128
J.2 Blog manejo de conflicto laboral.....	130
J.3 Blog Clima laboral.....	132
K. Evento de socialización de la estrategia de comunicación interna.....	134
L. Evaluación de la estrategia.....	138

## Resumen

La estrategia de comunicación tiene como objetivo que cada miembro de la organización esté informado acerca de las actividades, tareas, logros o inquietudes de las otras personas o áreas de trabajo con lo cual se generará un mejor interés (e involucramiento) dentro de la organización. Es por ello que la propuesta de estrategia de comunicación interna, que se describe más adelante apunta a lograr una mayor integración entre los colaboradores de la organización y la empresa.

En este sentido una buena comunicación interna refuerza el compromiso de la gente en relación al lugar donde trabaja o pertenece y por lo tanto contribuye al logro de los objetivos en forma conjunta. Para la implementación de la estrategia de Comunicación se deben realizar varias actividades en CONSTRUGUA LEASING S.A., 1) la socialización de las personas, donde se les comunicará los nuevos cambios dentro de la comunicación interna, 2) la reorganización de los medios de comunicación internos y 3) las capacitaciones, tienen una inversión monetaria que ascienden a un total de Q.60,000.00, el cual se recupera a mediano plazo (un año), con el aumento de la eficacia, eficiencia y productividad de sus colaboradores.

## **Introducción**

El trabajo de investigación titulado “Estrategia de comunicación interna para mejorar la cultura organizacional de CONSTRUGUA LEASING S.A.”, se elaboró con el fin de proporcionar a la organización una guía para mejorar los medios de comunicación internos existentes; y desarrollar propuestas de fortalecimiento, para generar un ambiente de receptividad, participación y diálogo entre los miembros de la organización.

La comunicación organizacional hoy en día es de mucha importancia para las empresas en general, ya sean instituciones del estado o entidades privadas. La comunicación hace que las organizaciones sean más competitivas en este mundo globalizado, debido a la especialización que adquieren los colaboradores y el desempeño de sus labores.

En el capítulo I, se presenta las bases teóricas de la investigación, que contienen definiciones, principios y enfoques de la comunicación organizacional, que apoyaron para realizar el estudio. La descripción de la empresa está contenida en el capítulo II, desarrollando la estructura jerárquica y organizacional de la misma, se mencionan la misión, visión y valores que son parte la planificación estratégica de la empresa.

El capítulo III, trata lo referente al diagnóstico comunicacional, realizando la investigación en base a las variables de comunicación, identidad institucional, cultura y clima organizacional. La estrategia de comunicación interna se desarrolla en el capítulo IV, la cual consiste en la planificación de informar, educar, comunicar y fortalecer a los colaboradores en los siguientes temas cultura y clima organizacional, identidad institucional, manejo de conflictos, liderazgo, trabajo en equipo, etc., por medio de subestrategias que se realizarán en el año 2011.

Por último se presentan las referencias bibliográficas, anexos y apéndices de la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **Bases teóricas**

#### **1.1 Situación actual de la comunicación organizacional en Guatemala**

Los primeros estudios profundos a nivel universitario en Guatemala en relación a Comunicación Organizacional, se realizaron en la década de los 90", aunque existían profesionales con estudios en el exterior que fueron los pioneros en practicar la comunicación organizacional en un reducido círculo de empresas a nivel nacional. En la actualidad seis universidades del país tienen una oferta de licenciatura en comunicación, tres universidades ofrecen maestría en comunicación y un doctorado en comunicación que ofrece la Escuela de Comunicación de la Universidad de San Carlos, porque cada día crece la demanda por estudiar comunicación, y dentro del pensum de estudio se encuentra la comunicación organizacional.

El siglo XXI los guatemaltecos han encontrado a la comunicación organizacional como un campo teórico y práctico que se está desarrollando en forma progresiva, a fin de dar respuesta a la necesidad detectada por las diferentes entidades privadas y estatales de reconocer adecuadamente a las exigencias de la globalización y de la apertura comercial y cultural que hoy en día tiene el país.

Los estudiosos del campo tienen como balance un renglón de asignaturas pendientes que abarca desde el concepto mismo del nombre y de la naturaleza del trabajo humano (insuficientemente elaborados) hasta la puesta al día de las herramientas técnicas, la determinación precisa de una serie de carencias, limitaciones, descuidos y negligencias. Elaborar un diagnóstico contextual a la situación que guarda la comunicación en las organizaciones en Guatemala apunta a definir, en primer término, los espacios y los supuestos básicos en los que se encuentran tanto las grandes organizaciones privadas y sociales guatemaltecas por un lado y, por el otro, el modelo tradicional imperante en las estructuras organizativas burocráticas en Guatemala.

La comunicación organizacional es un tema nuevo prácticamente para muchas entidades guatemaltecas, que cada día buscan ser más competitivas a nivel nacional e

internacional, por lo cual necesitan mantener en armonía a su recurso humano a nivel de comunicación interna.

Las organizaciones de éxito en Guatemala son aquellas que le dan la verdadera importancia a la comunicación y a la información, ya que han comprendido que contribuye en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral, pero existe un problema interno en las instituciones llamado “resistencia al cambio”, que afecta al desarrollo comunicacional en las empresas hoy en día en Guatemala

## **1.2 Definición de comunicación organizacional**

“La Comunicación Organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”. (Fernández Collado, 2008:Pág.10). Según Gary Kreps (1995:Pág.9), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella".

La comunicación organizacional es el proceso por el cual los miembros de una organización recolectan información importante de toda una empresa y los cambios que ocurren dentro de ella, permitiendo:

- a) Generar y compartir información: herramienta del pensamiento y de la acción, posibilitando el desempeño de actividades coordinadas.
- b) Analizar experiencias críticas y desarrollar la información relevante
- c) Lograr metas individuales y organizacionales
- d) Interpretar el cambio
- e) Ayudar al proceso de cambio, influyendo en las actividades de otras personas
- f) Coordinar el cumplimiento de las necesidades personales con el de las responsabilidades en la organización
- g) Recolectar datos

La comunicación es la base de todas las relaciones sociales y sobre todo de la cultura y clima organizacional de una empresa.

### **1.3 Dirección de la comunicación organizacional**

Las comunicaciones interpersonales constituyen un elemento fundamental en el funcionamiento de cualquier empresa, ya que la organización está formada por personas (administradores, gerentes) que responden a personas (directores, accionistas) e interactúan en un grado cada vez mayor con personas (clientes, proveedores).

Toda comunicación se da con el fin de aumentar la comprensión, transmitir ideas y sentimientos, promover el entendimiento entre los hombres. El contenido de un proceso de comunicación es, esencialmente, lo que queremos transmitir, es el mensaje que queremos hacer llegar. El contenido está íntimamente ligado a nuestro referente cultural. Si pensamos en los diferentes contenidos que ya tuvimos que comunicar, concluiremos que, en todas las situaciones, usamos referentes diversos, oriundos de nuestro amplio conocimiento.

Cuando estamos en un proceso de comunicación con nuestro cliente, recurrimos a nuestros conocimientos, en la medida en que surgen los estímulos. La comunicación es un proceso, y como tal, incluye acción y reacción. Al recibir estímulos necesitamos la capacidad y habilidad para correlacionar lo que estamos comunicando con lo que conocemos. Es esta correlación la que permite enriquecer el contenido de la comunicación.

El contenido es la base para que el proceso de la comunicación sea eficaz. Si el mismo no resulta ser el adecuado, difícilmente la comunicación se completará. Para que el proceso de comunicación sea exitoso, son necesarias la consistencia en el contenido, el conocimiento y la habilidad para correlacionar informaciones, así como también una "sintonía" de intereses entre las partes.

### **1.4 Ubicación del problema en un enfoque teórico determinado**

Uno de los problemas que tiene la empresa CONSTRUGUA LEASING, es la falta de capacitación e inducción de los nuevos colaboradores de la organización provocando "*cuellos de botella*" al momento de hacer sus labores en sus puestos de trabajo, ya que



estos desconocen los procedimientos, responsabilidades y obligaciones, por lo cual retrasan el sistema gerencial de servicios de la empresa.

Las tendencias globales sugieren que en el futuro las organizaciones serán consideradas, cada día como sistemas procesadores de información y comunicación, y según **la teoría general de los sistemas** cualquier cambio en un miembro del sistema afectará a los demás, de esta manera se piensa en la “*totalidad*”, y no en “*individualidad*”.

Cuando la comunicación y la información no son periódicas en la empresa CONSTRUGUA LEASING, no permite que los colaboradores conozcan qué se espera de su trabajo y cómo éste puede impactar en el logro de beneficios comunes.

Es necesario establecer mejores mecanismos en los medios de comunicación que existen actualmente en la institución, porque son desaprovechados, ocasionando que los mensajes que se transmiten a todos los colaboradores no sean decodificados correctamente, por lo tanto **la comunicación institucional** juega un papel importante en la empresa, porque organiza y dirige las comunicación hacia todo el personal, desarrollando las actividades diarias y establece relaciones de calidad entre la institución y el auditorio interno.

La institución debe ser considerada actualmente como un sistema total conformado por elementos interrelacionados que operan conjuntamente para lograr un objetivo común, el compromiso, el trabajo en equipo y liderazgo de los colaboradores en CONSTRUGUA LEASING, es débil.

Este problema se puede agudizar con **La teoría Z** que es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas

en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la organización se encuentre comprometida con sus colaboradores.

### **1.5 Adopción de una postura por parte del investigador**

La buena comunicación organizacional incluye la capacidad de comprender problemas relacionados con el trabajo y realizar acciones válidas sobre la conducta de los colaboradores. La clave radica en comprender el enfoque de comunicación y los sistemas gerenciales.

La creación de las organizaciones depende del entorno en el que se quieran establecer, porque cada sociedad tiene sus particularidades, valores e instituciones específicas. En Guatemala las organizaciones surgen fácilmente pero no se mantienen en el mercado, porque las creencias, los valores y las costumbres en relación al trabajo son escasas.

La comunicación organizacional suele encaminarse al cambio del diseño de la empresa. Los enfoques previos a implementar o fortalecer la cultura, la comunicación e identidad organizacional, incluyen:

- a) Comunicación eficaz
- b) Medios de comunicación eficientes
- c) Relaciones humanas
- d) Trabajo en equipo
- e) Motivación
- f) Liderazgo

## **CAPÍTULO II**

### **Descripción de la empresa**

#### **2.1 Antecedentes de la institución**

CONSTRUGUA LEASING es una empresa prácticamente nueva en el mercado financiero y de la banca nacional e internacional, fue creada en mayo del año 2007, iniciando sus operaciones con dos personas.

Su sede central se encuentra en la ciudad capital, pero en la actualidad tiene sucursales en los departamentos de Guatemala, Alta Verapaz, Izabal, Petén, Zacapa y Quetzaltenango.

Es una empresa financiera, que busca crear oportunidades de negocios para toda persona que quiera invertir su patrimonio, es líder en el mercado de arrendamientos de todo tipo de bienes como lo son:

- a) Maquinaria industrial
- b) Maquinaria de construcción,
- c) Maquinaria agrícola
- d) Equipo de transporte y vehículos en general,
- e) Servicios bancarios

La empresa se ha destacado por estructurar operaciones de leasing financiero según las necesidades de sus clientes, ofreciendo un excelente servicio corporativo.

#### **2.2 Marco jurídico institucional**

La empresa está legalmente reconocida e inscrita en el Registro Mercantil de la República de Guatemala, en la Superintendencia de Administración Tributaria y en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

CONSTRUGUA LEASING está integrada por socios que unieron recursos y bienes para su creación. Dentro de los elementos que integran ésta sociedad están: personas, actividades, bienes, responsabilidad y lucro.

El tipo de sociedad mercantil a la cual pertenece la empresa CONSTRUGUA es sociedad anónima, (regulado por los artículos del 86 al 183 del Código de Comercio), este tipo de sociedad se caracteriza por poseer su capital dividido y representado en acciones.

### **2.3 Organización de la institución**

La organización estructural de la empresa se compone de las siguientes áreas:

- a) Gerencia General
- b) Gerencia de Negocios
- c) Gerencia de Operaciones
- d) Gerencia de Recursos Humanos
- e) Departamento Financiero
- f) Departamento Contable
- g) Departamento de administración
- h) Sucursales

La empresa realiza actividades dirigidas al servicio al cliente, basadas en el desarrollo de valores, y cuenta con dos áreas fuertes: el área de negocios y el área operacional, conjuntamente ponen a disposición de los todos los servicios financieros y bancarios.

Como parte del plan estratégico de la empresa cuenta con misión y visión que se describen a continuación:

#### **2.3.1 ¿Quiénes somos?**

“Somos una empresa constituida por personal ampliamente con experiencia en el tema financiero y bancario. Nuestro esquema de operación, ofrece a los clientes las mejores tasas de interés en el mercado y las condiciones más acordes a las necesidades de cada uno de ellos”.

### **2.3.2 Misión**

“Ser reconocidos a nivel nacional como empresa líder en calidad y servicio al cliente, siendo creativos en brindar soluciones financiera rentables, flexibles y con alto valor agregado”

**Para este propósito se apoya en:**

- a) Recurso humano altamente capacitado y comprometido
- b) Constante búsqueda de la excelencia
- c) Un sólido respaldo financiero
- d) Cultivo de relaciones de negocios a largo plazo
- e) Sólidos valores empresariales

### **2.3.3 Visión**

“Poseer presencia y liderazgo indiscutible en Centroamérica, a través de alianzas estratégicas con nuestros clientes, convertirnos en sus aliados creativos y rentables construyendo con ellos, relaciones de largo plazo, basadas en la confianza, la ética y con el objetivo primordial de crear oportunidades de mutuo beneficio”

### **2.3.4 Valores**

Todo personal de la empresa deberá poner en práctica valores éticos para el desarrollo de sus actividades aunque no son los únicos que existen, el trabajo dirigido al cliente y desarrollado en la empresa requiere la práctica de muchos de ellos pero principalmente de los siguientes:

#### **a) Honradez**

Los empleados de la empresa siempre deben demostrar rectitud y transparencia en el desarrollo de sus actividades, principalmente en el manejo de los recursos.

### **b) Responsabilidad**

Un trabajo desarrollado adecuadamente produce excelentes resultados, es el trabajo que todos esperan y en él se pueda confiar.

### **c) Dedicación**

El trabajo dirigido al cliente requiere el desarrollo de actividades personalizadas, respetando el tiempo del cliente, realizando todos los pasos del proceso de servicio sin obviar alguno, buscando siempre ofrecer un trabajo de calidad libre de errores.

### **d) Trabajo en equipo**

La unión hace la fuerza, el trabajo en equipo es una parte muy esencial en este tipo de giro comercial, se pueden resolver cualquier problema y se debe de convivir en armonía y compañerismo.

### **e) Ética profesional**

Todo cliente que llega a la gasolinera es porque le tiene confianza a la misma, se debe ser ético y profesional sobre los comentarios y secretos de los clientes y de la empresa misma

## **CAPÍTULO III**

### **Diagnóstico comunicacional**

#### **3.1 Metodología**

##### **3.1.1 Enfoque**

La investigación describe el fenómeno de la comunicación interna y la cultura organizacional de la empresa CONSTRUGUA LEASING S.A., y sus efectos en los colaboradores, al no identificarse con la empresa. Se realizó un diagnóstico comunicacional de los problemas que tiene la empresa y una vez elaborado dicho diagnóstico se procedió a plantear propuestas que respondan a las necesidades encontradas.

Por tal razón se utilizó un enfoque de investigación mixto porque conjuga lo cualitativo con los razonamientos de la observación directa y las opiniones de los colaboradores, y lo cuantitativo porque se utiliza los datos históricos de la empresa como lo son: a) informes de medios de comunicación, b) recursos humanos, c) accidentes, d) capacitaciones, e) servicio al cliente, etc. y la tabulación de los datos que se investigaron de los cuales se encuentran los medios de comunicación dentro de la empresa, cultura de la empresa, liderazgo y clima organizacional.

##### **3.1.2 Diseño de la investigación**

El estudio de la investigación fue exploratorio porque permitió efectuar el diagnóstico y problematizar factores de la unidad de análisis. También se utilizó el diseño descriptivo, que analizó las opiniones de los colaboradores, así como los efectos y causas del problema de la investigación a través del comportamiento de las variables a investigar (comunicación interna, cultura y clima organizacional), y es transversal porque se utilizó el tercer trimestre del año dos mil diez para realizar el estudio.

### **3.2 Población**

La población de esta investigación son los miembros de la empresa **CONSTRUGUA LEASING S.A. ZACAPA**, que en total son 18 trabajadores, de los cuales son 6 mujeres y 12 hombres, que se laboran en las siguientes áreas:

- **Departamento de Seguros**                      **4 mujeres**
- **Departamento de Operaciones**            **8 hombres**
- **Administración General**                      **4 hombres y 1 mujer**
- **Departamento de RRHH**                      **1 mujer**

A todos los empleados fueron sujetos que respondieron la encuesta de esta investigación.

### **3.3 Instrumentos**

Para esta investigación se hizo uso de las fuentes primarias y secundarias:

#### **3.3.1 Primarias**

Se tuvo contacto con todo el personal de la empresa **CONSTRUGUA LEASING** en el departamento de Zacapa, donde se realizaron las encuestas al personal que lleva más de tres meses en la organización, siendo éstos la fuente directa para la investigación. A través de técnicas como la observación y encuestas.

#### **3.3.2 Secundarias**

Se utilizaron documentos, de la **CONSTRUGUA LEASING**, que dan cuenta de los procesos de comunicación, que existen y han existido, dentro de la organización. Estos documentos fueron impresos, fotos, grabaciones de audio y de video, información tomada de Internet, entre otros. Adicionalmente, se dio uso de textos de la Internet, páginas web, libros, entre otros. Con la finalidad de ampliar la información de la investigación.



### **3.4 Técnicas**

#### **3.4.1 Observación**

En esta fase se detecta y asimila el conocimiento de un fenómeno, o el registro de los datos que den cuenta del estado de la comunicación dentro de la organización.

Para ello se realizaron trabajos de observación participativa, que permitieron generar un reconocimiento de la organización sobre la importancia de la comunicación interna, es decir comprender su ambiente, identificar cada uno de sus miembros, sus funciones y modos de trabajar.

#### **3.4.2 Encuesta**

Con este instrumento, que se aplicó a los auditorios de la empresa, se reflejó el estado interno de la organización en términos de comunicación, información, relaciones, medios y espacios.

Para ello se utilizó un método que contempla la observación y la aplicación de encuestas a partir de cinco dimensiones: comunicación, cultura y clima organizacional e identidad corporativa.

Con este instrumento de medición los encuestados tuvieron la oportunidad de mostrar su grado de rechazo o de aceptación y de graduar o cuantificar algunos criterios que tienen frente a la comunicación que se maneja al interior de la organización.

### **3.5 Objetivo general de la investigación**

Establecer la estrategia de comunicación interna por medio de un diagnóstico comunicacional, para el fortalecimiento de la cultura y clima organizacional de los colaboradores de la empresa **CONSTRUGUA LEASING**.

#### **3.5.1 Objetivos específicos de la investigación:**

- a) Identificar el estado de la comunicación interna en la empresa CONSTRUGUA LEASING S.A.
- b) Caracterizar los medios y espacios de comunicación interna en la organización
- c) Generar propuestas de fortalecimiento de la comunicación interna

### 3.6 Principales hallazgos

El presente trabajo se desarrolló por medio de una investigación que permitió identificar el estado de la comunicación interna en la organización por medio del método cualitativo y cuantitativo. Para los resultados del análisis se trabajó por medio de la observación participante y las encuestas a los colaboradores, con las preguntas interpretaron aspectos de comunicación interna y el efecto en la cultura organizacional de la empresa **CONSTRUGA LEASING**, basada en tres aspectos importantes:

#### 3.6.1 La información

Para el análisis de la información de los medios internos de comunicación, se trabajó a partir de dos puntos importantes:

- a) **La información básica sobre la institución:** en la empresa actualmente los medios internos de comunicación no son optimizados por los colaboradores y la organización, entre ellos están los oficios, los boletines, las actas, los memorando, y correos electrónicos.

Aunque existen pocos medios de comunicación interna, el personal expresó que casi siempre reciben la información que se envían entre las áreas; pero que les falta frecuencia, y que estos que sean entregados a tiempo, que se actualicen y que sean llamativos; plantean que se deben crear más medios y espacios para transmitir la información.

Según el Gerente General de la empresa agrega en una plática informal que “no hay comunicación de la misión, la visión, los valores, de la organización, así como sus objetivos y sus perspectivas futuras, para que se fortalezca un sentido de pertenencia a la empresa”.

- b) **La información para la realización del trabajo:** los colaboradores de CONSTRUGUA leasing consideran que la información que se les proporciona les permite realizar sus actividades diarias, pero cuentan que cuando no es oportuna o no la reciben se encargan de investigar y buscar medios para obtenerla.

### 3.6.2 La interrelación

Las relaciones de comunicación entre la administración y el personal de la organización:

Es importante precisar que los colaboradores se encuentran conformes con la Gerencia porque consideran que aunque existe un nivel jerárquico, siempre se encuentra dispuesto a atenderlos, según ellos el Gerente General es una persona abierta, sencilla y respetuosa.

- a) **La comunicación entre las diversas áreas de trabajo:** este aspecto es positivo en la organización porque la mayoría de los colaboradores recibe la información de las otras áreas, aunque los empleados precisan en las encuestas, que deben generarse medios y espacios que permitan que se comuniquen con mayor frecuencia.

Como se mencionaba anteriormente existen nudos conflictivos de la relación interdepartamental, tanto en el aspecto del intercambio de información necesaria para el cumplimiento de las funciones como de la relación entre las personas, inclusive en algunas áreas se da que entre algunos compañeros no se conocen totalmente o no tienen contacto alguno, debido a que cuando ingresan no reciben una inducción o una socialización oportuna entre ellos y sus funciones dentro de la institución.

- b) **Las relaciones de comunicación entre jefes y subordinados:** La comunicación en la organización es vertical descendente, es decir que va desde los jefes a los empleados, se limita a que se den las instrucciones de trabajo, y objetivos de la empresa.

Pero muchas veces con este tipo de comunicación se obstaculizan los canales de comunicación descendente, que a menudo se encuentran saturados de mensajes, lo que da como resultado el exceso de órdenes y directrices.

Ese aspecto lo resaltan varios colaboradores que consideran que existe buena comunicación con su jefe de área pero que se sienten confundidos por la información

debido a que los reciben órdenes de varios superiores jerárquicos al tiempo, y se sienten presionados cuando entre los jefes se contradicen por falta de comunicación.

- c) **Las relaciones de comunicación entre los compañeros de trabajo:** como en todas las organizaciones existen conflictos entre algunos compañeros, es escaso el trabajo en equipo debido a la competencia laboral que existe y a las ganas de reconocimiento, pero no es alarmante, es decir, es un aspecto que se debe fortalecer generando acercamientos entre ellos.

### 3.6.3 Los medios y canales de comunicación

- a) **Los medios y canales de comunicación formales:** en la empresa están las carteleras, el internet, las actas, los memorandos, los oficios y las circulares, pero estos medios no se utilizan con mucha frecuencia, lo que hace que se comuniquen verbalmente, que adquieran compromisos y responsabilidades que después no se tenga soporte de ellas y por eso no se cumplen.

De otra parte, están los canales que son las reuniones y los eventos institucionales que se denominan formales, pero que no siempre tienen un soporte como las actas para sustentar los acuerdos o la información que se trasmite. En ese punto, los funcionarios reconocen la existencia de los medios y espacios pero también usan medios externos para obtener la información y comunicarse entre ellos.

- b) **Los canales informacionales de comunicación:** en la dependencia los espacios informales son frecuentes; se presenta comunicación de pasillos y en muchas ocasiones esa información se convierte en rumores que no siempre son positivos, es decir que se convierten en chismes que generan un mal clima laboral.

## **CAPÍTULO IV**

### **Estrategia de comunicación interna**

La estrategia de comunicación tiene como finalidad proporcionar los lineamientos necesarios para informar, educar y comunicar al personal de la empresa CONSTRUGUA LEASING, de los aspectos más relevantes de la cultura organizacional de la empresa, el clima organizacional, liderazgo, e-learning, motivación y la utilización de los medios de comunicación existentes.

En tal sentido la estrategia pretende fortalecer los procesos de comunicación formal e informal dentro de la organización, tanto en línea vertical y horizontal. Asimismo promover actividades conjuntas de autoridades y colaboradores, donde se impulse el reconocimiento al buen desempeño, se motive las labores del colaborador, se mejoren y amplíen los procesos de inducción y capacitación.

Se presentan los talleres correspondientes a cada actividad, que incluye todos los recursos necesarios para desarrollarlos de una forma fácil y eficaz con todos los colaboradores de la empresa.

Esta estrategia se realizará en el transcurso de los meses del año 2011, la cual se debe contar con la autorización de la gerencia de la empresa.

**PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN CONSTRUGUA LEASING S.A.**

**PROBLEMAS**

1. Falta de capacitación e inducción y capacitación en los procesos financieros
2. Comunicación periódica
3. Trabajo en equipo

**OBJETIVOS DEL PROGRAMA / PROYECTO**

1. Diseño e implementación de una estrategia de información, educación y comunicación con los colaboradores de CONSTRUGUA LEASING S.A. orientada al fortalecimiento de la actual cultura organizacional.

AUDIENCIA	OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	MENSAJES	MEDIOS	CANAL
<p><b>Audiencia Primaria</b> Colaboradores (mandos bajos jerárquicos)</p>	<p>1. Aumentar el conocimiento de las funciones a realizar, así como de la misión y visión de CONSTRUGUA LEASING</p> <p>2. Mejorar las habilidades de comunicación y la optimización en el uso de los medios de comunicación a su alcance</p>	<p align="center"><b>“El éxito de CONSTRUGUA soy YO”</b></p> <p align="center"><b>La comunicación es irreversible, transformable e inevitable</b></p>	<p>a) Manual de inducción b) Manual de funciones c) Manual de organización d) Taller de información, educación y comunicación</p> <p>a) Taller de medios de comunicación interna</p>	<p>a) Reuniones de inducción (manuales administrativos)</p> <p>b) Tres talleres anuales utilizando diferentes metodologías participativas (ver anexo A y C)</p> <p align="center"><b>TEMÁTICA</b></p> <p>1. Cultura organizacional (Misión, Visión, Valores) 2. Clima organizacional 3. Identidad institucional</p> <p>a) Reuniones de capacitación (teórica y práctica) (Manual de comunicación)</p> <p>b) Un taller anual utilizando la metodología participativa</p> <p align="center"><b>TEMÁTICA</b></p> <p>a) Eficiencia de los medios de comunicación b) Teoría del mensaje</p>

**PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN CONSTRUGUA LEASING S.A.**

**PROBLEMAS**

1. Falta de capacitación e inducción y capacitación en los procesos financieros
2. Comunicación periódica
3. Trabajo en equipo

**OBJETIVOS DEL PROGRAMA / PROYECTO**

1. Diseño e implementación de una estrategia de información, educación y comunicación con los colaboradores de CONSTRUGUA LEASING S.A. orientada al fortalecimiento de la actual cultura organizacional.

AUDIENCIA	OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	MENSAJES	MEDIOS	CANAL
<p><b>Audiencia Primaria</b> Colaboradores (mandos bajos jerárquicos)</p>	<p>3. Mejorar las relaciones para trabajar en equipo</p>	<p><b>Todo se consigue con el buen trabajo, hasta la AMISTAD</b></p>	<p>Taller de motivación a) Dinámicas de trabajo en equipo  b) Materiales P.O.P</p>	<p>Taller de motivación ( DINÁMICAS) TEMÁTICA 1. Teoría de grupo 2. Manejo de conflictos 3. Trabajo en Equipo 4. Metas colectivas 5. Inteligencia emocional 6. Liderazgo</p>

## PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN CONSTRUGUA LEASING S.A.

### PROBLEMAS

1. Falta de capacitación e inducción y capacitación en los procesos financieros
2. Comunicación periódica
3. Trabajo en equipo

### OBJETIVOS DEL PROGRAMA / PROYECTO

2. Diseñar la estrategia de comunicación interna efectiva y eficaz con los colaboradores de CONSTRUGUA LEASING, para fortalecer los medios, la información y los mensajes de la organización.

AUDIENCIA	OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	MENSAJES	MEDIOS	CANAL
<b>Audiencia Secundaria</b> Mandos Medios y Gerentes	4. Influir en el comportamiento de los mandos medios y gerentes con el fin de fortalecer el clima organizacional  5. Establecer políticas de comunicación interna y uso de los medios de comunicación.  6. Fortalecer el trabajo de la organización (colaboradores y jefes)	<b>“El éxito de CONSTRUGUA eres TU”</b>	a) Videos b) e-learning de liderazgo  a) Campaña de socialización de buen uso de los medios comunicación internos  a) Dinámicas de grupo Gerencial	a) Capacitaciones online (e-learning) b) Blog (TIC'S) TEMÁTICA 1. Liderazgo 2. Conflictos 3. Clima laboral 4. CASOS REALES  a) Entrega de materiales P.O.P b) Reunión de trabajo  a) Taller de integración grupal (excursión)  TEMÁTICA Valores Organización y equipo



### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	MESES												RESPONSABLE	EVALUACIÓN	COSTO	
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
	AUDIENCIA PRIMARIA															
Reuniones de Inducción														RRHH	No de empleados que conocen y desempeñan las funciones de su puesto al que fue contratado	Q 8,000.00
<b>TALLERES ANUALES</b>																
1. Cultura Organizacional														Samuel Aceituno	50% de los colaboradores conocen y comprenden la misión y la visión de la institución	Q 4,000.00
2. Clima organizacional														Samuel Aceituno	50% de los colaboradores trabaja efectivamente en equipo	Q 4,000.00
3. Identidad institucional														Samuel Aceituno	No de empleados que se identifican con la organización	Q 4,000.00

**SUBTOTAL                    Q    20,000.00**

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	MESES												RESPONSABLE	EVALUACIÓN	COSTO		
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
	AUDIENCIA PRIMARIA																
Reuniones de capacitación															Samuel Aceituno	No de empleados que utilizan con mayor eficacia y eficiencia los medios de comunicación interna	Q 5,000.00
TALLER ANUAL 1. EFICIENCIA DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN															Samuel Aceituno	60% de los empleados decodifican con facilidad los mensajes emitidos en los medios de comunicación interna	Q 5,000.00
2. DINÁMICAS DE TRABAJO EN EQUIPO															RRHH	50% de los empleados se identifican con un lider colaborador de la organización	Q 5,000.00

**SUBTOTAL                    Q        15,000.00**



### **4.3 Evaluación y seguimiento de la estrategia**

Para el éxito de cualquier cambio organizacional, es importante la evaluación y seguimiento al desarrollo y avance de la implementación de la estrategia de comunicación interna en CONSTRUGUA LEASING S.A., el cual debe realizarse cada tres meses y así comparar los resultados reales con los esperados. Con los resultados obtenidos, se podrá determinar si la estrategia de comunicación interna fue efectiva y por consiguiente si es necesario retomar una etapa de retroalimentación.

#### **4.3.1 Objetivo de la evaluación**

Evaluar la ejecución de cada etapa de la estrategia en acción, así como realizar los ajustes o cambios que se consideren para alcanzar los resultados esperados.

#### **4.3.2 Aspectos a evaluar (indicadores)**

Los niveles en los cuales se evaluará la estrategia serán los siguientes:

- a) Evaluar las actitudes de los colaboradores a través de cuestionarios para conocer si la estrategia es efectiva.
- b) Verificar el grado de asimilación que muestran los colaboradores hacia la estrategia aplicada.
- c) Incluye la reacción que muestran los colaboradores ante los cambios propuestos.

#### **4.3.3 Tipos de evaluaciones**

- a) Pre-test donde se evaluará los conocimientos actuales de los colaboradores.
- b) Post-test este cuestionario servirá de base después de cada etapa de la estrategia para evaluar el conocimiento adquirido por los colaboradores.

## Referencias bibliográficas

1. COSTA, Joan. (2006). Imagen Corporativa En El Siglo XXI. Tercera edición. Argentina. La Crujía Ediciones. 257 p.
2. CHIAVENATO, Idalberto. (2000). Administración De Recursos Humanos. Quinta Edición. Colombia. Editorial McGraw Hill. 699 p.
3. CHIAVENATO, Idalberto. (2002). Gestión del Talento Humano. Primera edición. Colombia. Editorial McGraw Hill. 475 p.
4. FERNANDEZ COLLADO, Carlos. (2008). La Comunicación Humana en el Mundo Contemporaneo. Tercera edición. México. Mcgraw Hill. 609 p.
5. GARY, Kreps. (1995). La Comunicación en las organizaciones. Segunda edición. Estados Unidos de América. Editorial Addison Wesley. 365 p.
6. JAMES, Paul. (2001). Gestión de la Calidad Total. Primera edición. España. Prentice Hall. 319 p.
7. LIMA QUIÑONEZ, Jorge Mario. (2005). Tesis “Clima Organizacional una propuesta para Desarrollar la Excelencia Laboral en La Dirección de Servicio Al Cliente en la Empresa Municipal de Agua de la ciudad de Guatemala”. Escuela de Administración de Empresas. Fac. CCEE. USAC. Guatemala.
8. VAZQUEZ RAMOS, Reynerio. (2006). Métodos De Investigación Social. Tercera edición. Guatemala. Ediciones colectivas. 122 p.
9. WOODMAN, Richard W. (1999). Comportamiento Organizacional. Octava edición. México. Thompson Editores. 635 p.
10. [www.rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm](http://www.rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm) Comunicación Organizacional. Visitado el 20 de octubre de 2010.
11. [www.rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm](http://www.rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm) Estrategias de Comunicación. Visitado el 20 de octubre de 2010.
12. [www.monografias.com/trabajos6/como/como.shtml](http://www.monografias.com/trabajos6/como/como.shtml) (TIC's) Comunicación Organizacional. Visitado el 20 de octubre de 2010.

# MANUAL DE INDUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

El manual de bienvenida da a conocer al nuevo personal de CONSTRUGUA LEASING S.A., aspectos relacionados con el trabajo que desempeñará, los mismos le ayudará para iniciar sus labores en la organización, ya que después de leer adecuadamente el documento, el empleado debe haber asimilado las instrucciones y recomendaciones a seguir en el trabajo, así como tener conocimiento de la forma en cómo debe comportarse en CONSTRUGUA LEASING S.A.

Este manual está dividido en incisos, el primero se encuentra los objetivos general y específico del manual, donde se dan conocer las razones de la creación del mismo y los aspectos importantes que el colaborador deberá aprender. Posteriormente, se encuentra la bienvenida al nuevo colaborador en dónde se resalta la importancia que tiene él para la empresa.

En el tercero, se dan conocer los productos y servicios que ofrece CONSTRUGUA LEASING S.A., para que el colaborador conozca en que negocio trabajará; en el cuarto y quinto incisos, se presentan el reglamento y las normas generales de trabajo que el empleado deberá aprender y observar con atención en todo momento.

Por último, se dan a conocer otros aspectos de relacionados, el cliente, lo que espera la empresa del nuevo colaborador, las conclusiones y recomendaciones para iniciar con éxito su trabajo, y la evaluación para medir el grado de asimilación de conocimientos la cuál será calificada y realizada por el Departamento de Recursos Humanos.

## **OBJETIVOS**

### **GENERALES**

Proporcionar al colaborador de nuevo ingreso un panorama general de la empresa

- Dar a conocer la autoridad que tienen los jefes sobre los colaboradores, para moderar su actuación y delegar funciones.
- Iniciar la formación profesional del nuevo colaborador, de acuerdo a las necesidades de la empresa y las actividades que deberá ejecutar.

### **ESPECÍFICOS**

- Ser un medio de información para todo el personal y un documento inicial de análisis al momento de tomar una decisión.
- Que el colaborador de nuevo ingreso conozca las normas y las reglas de que dispone la empresa realizar correctamente sus actividades en la organización.
- Dar a conocer al personal la importancia que tiene su puesto de trabajo para la empresa y su papel dentro de ella.
- Controlar las actividades diarias y limitar al colaborador su accionar, sin dejar a un lado los objetivos que debe alcanzar.





## **BIENVENIDOS A LA FAMILIA CONSTRUGUA**

Usted es ahora un miembro más de nuestro equipo de trabajo, su presencia es muy importante, ya que su puesto de trabajo, tiene asignadas actividades indispensables para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Al integrarse a nuestro equipo, es necesario que conozca y aprenda aspectos importantes relacionados con el trabajo que desempeñará, recuerde que trabajará con información confidencial y bancaria que requieren toda una responsabilidad y ética profesional.

Para convertirse en un experto de su trabajo se requiere un aprendizaje adecuado del mismo desde el principio, así cuando en el futuro ingrese nuevo personal usted esté en la capacidad de orientarlos y enseñarles acerca de la forma correcta en que deberán desarrollar su trabajo. A través de los programas de capacitación y entrenamiento pronto se identificará con nuestra forma de servir, logrando así su realización personal y profesional. El trabajo que se realiza diariamente lo hacemos dentro de un marco ético y profesional brindando siempre lo mejor de nosotros mismos.

Para iniciar es importante que conozca cuál es la misión de la empresa y de usted al formar parte del equipo de trabajo, también, la visión que tiene la empresa en el futuro, ya que con el éxito que se logre en CONSTRUGUA LEASING S.A., a través de los servicios financieros se tiene la posibilidad de crecer, y si la empresa crece, también lo pueden hacer sus colaboradores.

*Nosotros  
creamos  
las oportunidades*

## *Qué hacemos*

**CONSTRUGUA LEASING S.A.**, ofrece  
canales de distribución para el  
desarrollo y generación de negocios  
financieros y bancarios

## *Qué ofrecemos*

- Leasing
- Financiamiento de cupos y abastos
- Seguros
- Fianzas
- Financiamiento bancario
- Créditos
- Negociación de divisas
- Cuentas Bancarias

## *Qué nos inspira*

Convencidos de que el futuro de la región se encuentra en el apoyo a los empresarios, de que el valor de nuestras empresas radica en la gente que las conforma, y con la profunda convicción de que con nuestras actividades contribuimos al desarrollo integral de la región, trabajamos día a día para constituirnos en una empresa que desarrolla a su personal, ofrece productos y servicios completos, innovadores y flexibles y crea, junto con nuestros clientes, excelentes oportunidades de negocios, en cualquier ámbito empresarial.

## *MISIÓN*

**Ser reconocidos a nivel centroamericano cómo empresa líder en calidad y servicio al cliente, siendo creativos en brindar soluciones financieras rentables, flexibles y con alto valor agregado**

# *VISIÓN*

**Constituirnos en la mejor alternativa de arrendamiento financiero y operativo a nivel centroamericano, logrando la preferencia plena de nuestros clientes a través de la excelencia en el servicio del cultivo de relaciones duraderas y de confianza**

## *Qué esperamos de Usted*

Su trabajo bien desempeñado es muy valioso para la empresa, usted ha sido contratado porque posee características, cualidades y habilidades personales necesarias para laborar en la empresa, de usted depende el tiempo que permanecerá en ella y la experiencia profesional que adquiera. Esperamos que realice bien su trabajo desde el principio, que despierte en usted el interés por aprender y superarse principalmente en lo que a servicio al cliente se refiere.



# *Nuestros valores*



# *Quién es el cliente*

- La persona más importante para la empresa
- Sin el cliente la empresa no existiría
- Por un cliente mal atendido dejan de venir 20 más a la empresa
- Nosotros dependemos del cliente y no él de nosotros
- El cliente no interrumpe nuestro trabajo, al contrario es la razón del mismo.
- El cliente visita a la empresa
- El cliente siempre prefiere servicio, calidad y cortesía
- El cliente no viene a la empresa a enterarse de conflictos, viene a que le solucionen los suyos
- Es quién paga los sueldos de la empresa
- No representa una cifra, cualquiera que sea el volumen de su financiamiento de su compra a todos se debe atender correctamente y por igual.

# *Aspectos legales*

- Contrato de trabajo
- Contrato de confidencialidad
- Pagos de salarios
- Descuentos de ley
- Inscripción IGSS
- Inscripción IRTRA
- Vacaciones
- Beneficios
- Préstamos bancarios

Nota: Ver contrato de trabajo

# *Reglamento*

Cumplir con lo reglamentado dentro de las instalaciones, indicaciones e instrucciones que tengan por finalidad protegerte la vida, salud e integridad corporal.

Practicar las recomendaciones que se le den respecto al uso y conservación de los expedientes y demás equipo utilizado en la organización.

Se prohíbe a los empleados lo siguiente:

- \*Impedir que se lleven a cabo los procesos de trabajo
- \*Dañar o destruir el equipo e instalaciones de la organización.
- \*Dañar, destruir o negarse a usar el equipo de protección personal.
- \*Dañar, destruir o remover avisos, carteles o advertencias sobre seguridad para empleados o clientes.
- \*Hacer juegos o bromas que pongan en peligro su vida, salud o integridad corporal, la de los clientes y la de sus compañeros de trabajo.
- \*Presentarse a sus labores ebrios o con algún efecto de drogas

# *ÉXITOS*

La superación personal es algo que únicamente puede desarrollar el empleado en la empresa se le dan bases y depende de él saberlas aprovechar, quién está consciente de que en la vida hay mejores oportunidades se esfuerza y asimila todo lo bueno que le presente.

APÉNDICE B

**MANUAL  
DE  
ORGANIZACIÓN  
EJECUTIVOS DE  
NEGOCIOS  
CONSTRUGUA  
LEASING S.A.**

Guatemala, Enero de 2011

## **INTRODUCCIÓN**

El siguiente manual, describe en términos sencillos y claros, información de la organización interna de la empresa CONSTRUGUA LEASING S.A., las relaciones de trabajo, la delegación de autoridad y la responsabilidad que cada uno de los colaboradores tiene dentro de la empresa.

Pretende auxiliar al personal del área administrativa y operativa, en el desempeño de sus actividades, también facilitar el conocimiento del campo de acción, funciones, atribuciones y estructura de cada área y dentro de ella a cada puesto de trabajo que la integra.

El manual está integrado por tres secciones, en el primero se describen los elementos de la planificación administrativa de la empresa, en donde se incluye los antecedentes, marco jurídico, la misión, visión, valores, objetivos, las metas y los organigramas.

En la segunda parte se encuentra la descripción técnica de los puestos que existen en cada área de la empresa, en donde se incluyen aspectos generales y comunes de uno de ellos, esta sección fue analizada y realizada gracias a la colaboración e información brindada por personas que ocupan puestos de trabajo en la empresa.

Por último se dan a conocer algunas consideraciones generales y finales, el procedimiento para utilizar el manual y aspectos comunes a los puestos. El manual estará vigente a partir de su autorización y distribución del Gerente General, quién será autorizar a Recursos Humanos la modificación de su contenido según las necesidades y las situaciones que se presenten, apoyado por sus colaboradores en general.

## **OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

### **CONSTRUA LEASING S.A.**

- Establecer y normas los puestos de trabajo que integran las diferentes áreas de la organización, permitiendo el conocimiento de su estructura.
- Proporcionar a la empresa un instrumento administrativo, que permita sistematizar las actuaciones, definir los canales de comunicación, grados de autoridad, responsabilidad y nivel jerárquico.
- Ayudar a mejorar la productividad, eficacia y eficiencia de todos los colaboradores de la organización.



## **Historia de la organización**

**CONSTRUGUA LEASING** es una empresa prácticamente nueva en el mercado financiero y de la banca nacional e internacional, fue creada en mayo del año 2007, iniciando sus operaciones con dos personas.

Su sede central se encuentra en la ciudad capital, pero en la actualidad tiene sucursales en los departamentos de Guatemala, Alta Verapaz, Izabal, Petén, Zacapa y Quetzaltenango.

Es una empresa financiera, que busca crear oportunidades de negocios para toda persona que quiera invertir su patrimonio, es líder en el mercado de arrendamientos de todo tipo de bienes como lo son:

- Maquinaria industrial
- Maquinaria de construcción,
- Maquinaria agrícola
- Equipo de transporte y vehículos en general,
- Servicios bancarios

La empresa se ha destacado por estructurar operaciones de leasing financiero según las necesidades de sus clientes, ofreciendo un excelente servicio corporativo.

## **Marco jurídico institucional**

La empresa está legalmente reconocida por el gobierno e inscrita en el Registro Mercantil de la República de Guatemala, bajo el tipo de establecimiento de sociedad mercantil.

CONSTRUGUA LEASING está integrada por socios que unieron recursos y bienes para su creación. Dentro de los elementos que integran ésta sociedad están: personas, actividad, bienes o cosas, responsabilidad y lucro.

El tipo de sociedad mercantil a la cuál pertenece la empresa CONSTRUGA LEASING es sociedad anónima (S.A., regulado por los artículos del 86 al 183 del código de Comercio), éste tipo de sociedad se caracteriza por poseer su capital dividido y representado en acciones.

Se encuentra inscrita también en Superintendencia de Administración Tributaria, para efectos de pagos de impuestos como IVA, ISR, ISO, etc., así como en el registro patronal del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS).

- **Organización de la institución**

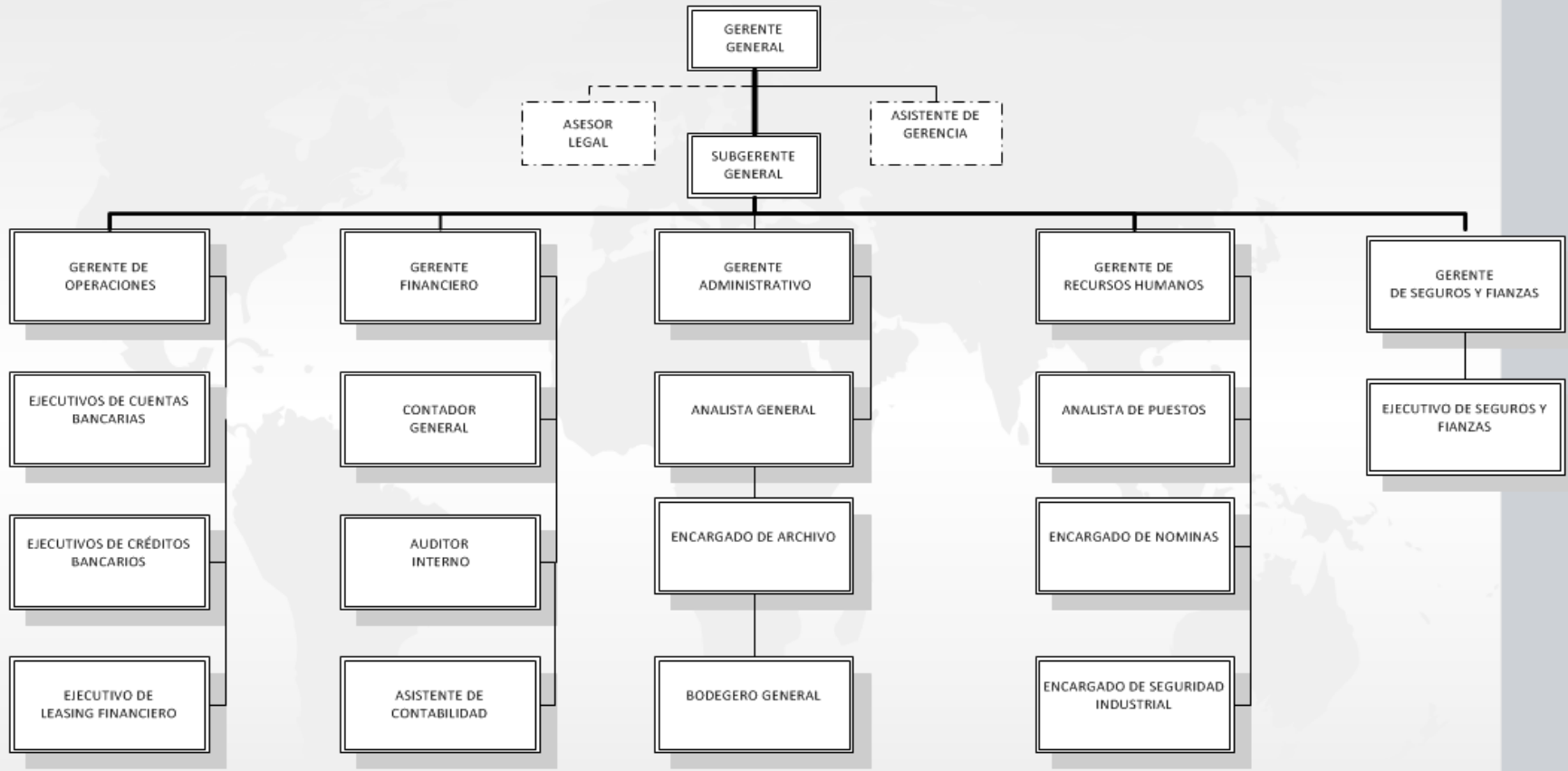
La organización estructural de la empresa se compone de las siguientes áreas:

- ✓ Gerencia General
- ✓ Gerencia de Negocios
- ✓ Gerencia de Operaciones
- ✓ Gerencia de Recursos Humanos
- ✓ Departamento Financiero
- ✓ Departamento Contable
- ✓ Departamento de administración
- ✓ Sucursales

Todos los empleados son de igual importancia para la empresa y que tiene por objetivo formar una visión global de la empresa e identificar los puestos de más alto nivel jerárquico de la empresa y la diferencia funcional que existe entre cada puesto de trabajo, facilitar a los empleados el conocimiento de su campo de acción y los canales a través de los cuales tienen que desarrollar sus relaciones de trabajo.

La empresa desarrolla actividades dirigidas al servicio al cliente, basadas en el desarrollo de valores, y cuenta con dos áreas fuertes: el área de negocios y el área operacional, conjuntamente ponen a disposición de los todos los servicios financieros y bancarios.

**ORGANIGRAMA GENERAL  
CONSTRUGUA LEASING S.A.**



## **¿Quiénes somos?**

Somos una empresa constituida por personal ampliamente con experiencia en el tema financiero y bancario. Nuestro esquema de operación, ofrece a los clientes las mejores tasas de interés en el mercado y las condiciones más acordes a las necesidades de cada uno de ellos

# Misión

“Ser reconocidos a nivel nacional como empresa líder en calidad y servicio al cliente, siendo creativos en brindar soluciones financiera rentables, flexibles y con alto valor agregado”

**Para este propósito se apoya en:**

- Recurso humano altamente capacitado y comprometido
- Constante búsqueda de la excelencia
- Un sólido respaldo financiero
- Cultivo de relaciones de negocios a largo plazo

# VISIÓN

“Poseer presencia y liderazgo indiscutible en Centroamérica, a través de alianzas estratégicas con nuestros clientes, convertirnos en sus aliados creativos y rentables construyendo con ellos, relaciones de largo plazo, basadas en la confianza, la ética y con el objetivo primordial de crear oportunidades de mutuo beneficio

# VALORES

Todo personal de la empresa deberá poner en práctica valores para el desarrollo de sus actividades aunque no son los únicos que existen, el trabajo dirigido al cliente y desarrollado en la empresa requiere la práctica de muchos de ellos pero principalmente de los siguientes:

## **Honradez**

Los empleados de la empresa siempre deben demostrar rectitud y transparencia en el desarrollo de sus actividades, principalmente en el manejo de los recursos.

## **Responsabilidad**

Un trabajo desarrollado adecuadamente produce excelentes resultados, es el trabajo que todos esperan y en el se pueda confiar.

## **Dedicación**

El trabajo dirigido al cliente requiere el desarrollo de actividades personalizadas, respetando el tiempo del cliente, realizando todos los pasos del proceso de servicio sin obviar alguno, buscando siempre ofrecer un trabajo de calidad libre de errores.

## **Trabajo en equipo**

La unión hace la fuerza, el trabajo en equipo es una parte muy esencial en este tipo de giro comercial, se pueden resolver cualquier problema y se debe de convivir en armonía y compañerismo.

## **Ética profesional**

Todo cliente que llega a la organización es porque le tiene confianza a la misma, se debe ser ético y profesional sobre los comentarios y secretos de los clientes y de la empresa misma.

La empresa desarrolla actividades dirigidas al servicio al cliente, basadas en el desarrollo de valores, y cuenta con dos áreas fuertes: el área administrativa y el área operacional, conjuntamente ponen a disposición de los clientes los mejores productos financieros del país.

Cada colaborador de la empresa es cuidadosamente seleccionado para garantizar que el servicio ofrecido sea desempeñado de forma profesional.

### **Elementos de la planificación operacional de la empresa**

El área operativa está conformada por los ejecutivos de negocios, quienes realizan las actividades de bajo y alto contacto con los clientes, son de bajo contacto porque ellos trabajan con los activos de los clientes, es decir con sus bienes y eventualmente brindan información, sobre su contabilidad, créditos bancarios, tarjetas de crédito, y su situación financiera; y son de alto contacto cuando se les atiende y sirve a los clientes directamente, como es el caso de un cierre financiero.

La organización es complementada por el área administrativa (gerencia general, operaciones, finanzas, administración, recursos humanos, y seguros), quienes al desarrollar sus actividades en forma integral brindan un mejor servicio y atención a los clientes de CONSTRUGUA S.A.



## **Objetivos del área operativa**

- Ser un medio de comunicación entre los clientes y el área administrativa.
- Acercarse a los clientes, conociéndolos y ofreciéndoles calidad, confiabilidad y un excelente servicio.
- Proporcionar a los clientes, el elemento que buscan para satisfacer sus necesidades respecto a créditos financieros y leasing operativos, creando oportunidades de crecimiento económico.
- Garantizar la satisfacción total de los clientes y hacerlos sentir como parte de la empresa.
- Innovar los servicios constantemente, contando para ello con la ayuda del área administrativa.

# **DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS**

	<b>Código:</b>	<b>CONSTRUGUA 001</b>
<b>Nombre del puesto:</b>	<b>GERENTE DE OPERACIONES</b>	
<b>Naturaleza del puesto:</b>	Es un puesto técnico administrativo, en el que su titular es el responsable de actualizar las operaciones bancarias de la organización. Pago de obligaciones de manera correcta y oportuna. Adicionalmente, el registro de todos los procesos bancarios, así como reportar cualquier inconsistencia encontrada. Su trabajo es supervisado a través de informe a su inmediato supervisor.	
<b>Objetivo del puesto:</b>	Registrar sistemáticamente cada transacción, que conlleva a ofrecer la situación financiera a una fecha dada, para la toma de decisiones.	
<b>Área o unidad a la que pertenece:</b>	Administrativo	
<b>A quien reporta:</b>	Subgerente y Auditoria Interna	
<b>Personal a su cargo:</b>	Ejecutivos de Negocios	

## 1. Descripción del puesto:

- Preparar y controlar cada procedimiento bancario que debe llevarse en la empresa, para evitar respectivas sanciones.
- Revisar todos depósitos bancarios, créditos y leasing financiero y conciliaciones bancarias.
- Auditar la documentación de soporte relacionada a las operaciones de las bancarias.
- Realizar el encaje bancario según procedimientos de ley.
- Registrar, analizar, investigar y confirmar datos

## 2. Análisis del puesto

### 2.1 Especificaciones del puesto:

- a) **Escolaridad:** Licenciatura de Contaduría y Auditoría.
- b) **Experiencia:** 5 años en el área financiera bancaria.
- c) **Especialidades:** Conocimientos de manejo de cartera de créditos, instrumentos financieros, computación, manejo de cheques, cuentas bancarias y leasing.
- d) **Cualidades Personales:** Ética profesional y visionario.
- e) **En cuanto a iniciativa:** Se requiere de metodología y cultura propia de trabajo.
- f) **Otros requisitos:** Tener de 30 años en adelante, ser guatemalteco, originario de la región.

## **2.1 Esfuerzos:**

- Se requiere de un esfuerzo mental y visual en donde se ponga atención normal como en todo trabajo siendo constante intensa y sostenida, por la delicadeza de los asuntos.
- Se requiere de esfuerzo físico poco pero intenso, pues es bastante variado y solo se realizan operaciones corrientes en un puesto de esta naturaleza pero no de manera constante.

## **2.2 Responsabilidad:**

- **En bienes:**
  - El buen estado del equipo de trabajo y de las instalaciones.
- **En supervisión:**
  - A los ejecutivos de negocios.
- **En Información confidencial:**
  - Información confidencial de situaciones financieras y fiscales.

## **2.3 Condiciones de trabajo:**

- **Ambiente**
- Las condiciones que se realiza el trabajo son:
  - Iluminación: Excelente
  - Ventilación: Excelente
  - Limpieza: Excelente
- Medio en que se desarrollan las labores en el puesto de trabajo:
  - Bien ventilado y templado 100%

- El trabajo se desarrolla en:
  - Interior y exterior 100%
  
- En el puesto se tiene que soportar:
  - Stress y manejo de conflictos bancarios
  
- Posición en que se mantiene al realizar el trabajo:
  - Sentado 100%
  
- En el trabajo se está expuesto a riesgos o enfermedades:  
No.
  
- El trabajo se considera:  
Variado e interesante

**Nombre del puesto:** **Ejecutivo de Negocios –Cuentas Bancarias-**

**Naturaleza del puesto:**

Es un puesto de negociación y servicio al cliente que promueve las cuentas bancarias de los cuentahabientes de la empresa. Es responsable de la administración funcional, que consiste en planificar, organizar, y dirigir a las cuentas monetarias, de ahorro, y fidecomisos, a través de los sistemas de bancarios, financieros y crediticios de personas individuales y de las empresas privadas y estatales.

**Objetivo del puesto:**

Administrar efectivamente los recursos de financieros de los cuentahabientes, con la toma de decisiones en las transacciones financieras en la banca nacional.

**Área o unidad a la que pertenece:** Administrativa

**A quien reporta:** Gerente de Operaciones

**Personal a su cargo:** Ninguno

### **escripción del puesto:**

- Controlar el óptimo uso de los recursos financieros, técnicos y bancarios de los cuentahabientes de la empresa.
- Establecer comunicación y coordinación con entidades privadas y estatales bancarias y participar en reuniones relacionadas al desarrollo y administración financiera de la organización.
- Autorizar los depósitos y retiros monetarios a entidades empresariales e individuales según tabla de riesgo financiero.
- Asegurarse que se lleven a cabo las auditorias y sus resultados, en cada proceso financiero de la organización.
- Establecer todas las relaciones de trabajo con cada área de trabajo de la organización.
- Establecer nuevas relaciones con personas individuales y empresas nacionales con potencial de invertir sus recursos financieros.

## **2. Análisis del puesto**

### **2.1 Especificaciones del puesto:**

- a) **Escolaridad:** Poseer el título de Licenciado en Administración de empresas.
- b) **Experiencia:** 5 años de experiencia en la banca Nacional.
- c) **Especialidades:** Conocimientos en computación y Negociación y seguridad bancaria.
- d) **Cualidades Personales:** Amable, responsable, puntual y cordial.
- e) **En cuanto iniciativa:** Ser un líder y actuar ante resolución de problemas



- f) **Otros requisitos:** Tener de 26 años en adelante, ser guatemalteco.

## **2.2 Esfuerzos:**

- Se requiere de un esfuerzo mental y visual en donde se ponga atención intensa en períodos regulares, verificar cantidades o condiciones, asimismo de una atención constante intensa y sostenida, por la delicadeza de los asuntos.
- Se requiere de un esfuerzo físico intenso, pero no de manera constante.

## **2.3 Responsabilidad:**

- **En dinero:**
  - Encargado de todo el presupuesto bancario y de créditos la organización.
  - Control de los depósitos bancarios según la Ley de Lavado de Dinero.
  - Registro de cheques recibidos de clientes.
- **En supervisión:**
  - Todos los procesos bancarios de la institución.
- **En información confidencial:**
  - Información confidencial de cuentas bancarias de los cuentahabientes
- **En contacto con el público.**
  - Se tiene contacto personal con cuentahabientes y personal de la organización

## 2.4 Condiciones de trabajo:

- **Ambiente**
- Las condiciones que se realiza el trabajo son:
  - Iluminación: Excelente
  - Ventilación: Excelente
  - Limpieza: Excelente
  
- Medio en que se desarrollan las labores en el puesto de trabajo:
  - Frió: 80% (aire acondicionado)
  - Templado: 20%
  
- El trabajo se desarrolla en:
  - Interior 50%
  - Exterior 50%
  
- En el puesto se tiene que soportar:
  - Trabajo bajo presión
  
- Posición en que se mantiene al realizar el trabajo:
  - De pie 10%
  - Sentado 80%
  - Caminando 10%
  
- En el trabajo se esta expuesto a riesgos o enfermedades:  
No
  
- El trabajo se considera:  
Variado e interesante.

**Código:** CONSTRUGUA -003

**Nombre del puesto:** **Ejecutivo de Negocios Créditos Bancarios**

**Naturaleza del puesto:**

Es un puesto técnico administrativo, en el que su titular es responsable de asistir al Gerente de Operaciones en actividades crediticias bancarias a empresas privadas y estatales denominadas VIP, según estructura de tabla financiera, tiene que planificar, controlar la Administración de Créditos.

**Objetivo del puesto:**

Controlar que todas las actividades crediticias de las empresas privadas y estatales del país.

Supervisión general de procesos administrativos y operativos de los cuentahabientes en relación a los créditos.

**Área o unidad a la que pertenece:** Administrativa

**A quien reporta:** Gerente de Operaciones

**Personal a su cargo:** Ninguno

## 1. Descripción del puesto:

- Coordinar y desarrollar el presupuesto de créditos bancarios
- Establecer los procesos administrativos en relación a los créditos bancarios.
- Comunicar a la gerencia de cada caso crediticio.
- Planificar, coordinar y supervisar las actividades de cada uno de los créditos bancarios.
- Asegurar que la organización pueda responder al desafío del cambio y beneficiarse de las nuevas oportunidades bancarias
- Participar en las reuniones y capacitaciones de SUPERINTENDENCIA DE BANCOS para mejorar el funcionamiento de la organización.
- Dirigir y verificar el control de cartera de créditos y seguimiento de procedimientos que aseguren que el cuentahabiente esté solvente en sus cuotas mensuales.

## 2. Análisis del puesto

### 1.1 Especificaciones del puesto:

- a) **Escolaridad:** Cierre de pensum en Licenciatura en Administración de Empresas.
- b) **Experiencia:** 5 años en la rama de la administración bancaria.
- c) **Especialidades:** Conocimientos en computación, negociación en compras y ventas, liderazgo, análisis financiero y de riesgo.

d) **Cualidades Personales:** Actitud positiva, buenas relaciones interpersonales, trabajo en equipo, responsable, honesto, disciplinado, puntual, actitud positiva, disponibilidad de horario.

e) **En cuanto a iniciativa:** Se requiere que tenga iniciativa con valor agregado.

f) **Otros requisitos:** Tener de 26 años en adelante, ser guatemalteco y originario de la región.

### 1.2 Esfuerzos:

- Se requiere de un esfuerzo mental y visual en donde se ponga atención constante intensa y sostenida, por la delicadeza de los asuntos.

### 1.3 Responsabilidad:

- **En dinero:**
  - Encargado de un monto de dinero de según tabla de riesgo financiero.
  - Control de dinero en efectivo para depositarlos en respectivas cuentas bancarias
  - Registro de cheques recibidos de clientes.
- **En supervisión:**
  - En los procesos bancarios y crediticios de la organización.
- **En información confidencial:**
  - Información confidencial de cuentas bancarias de los cuentahabientes
  - Papelería legal de las empresas

- **En contacto con el público.**
  - Se tiene contacto personal, y por teléfono con personal de la empresa y con los clientes y proveedores.

#### **1.4 Condiciones de trabajo:**

- **Ambiente**
- Las condiciones que se realiza el trabajo son:
  - Iluminación: Bueno
  - Ventilación: Bueno
  - Limpieza: Bueno
- Medio en que se desarrollan las labores en el puesto de trabajo:
  - Frío: 50% (aire acondicionado)
  - Caliente: 50%
- El trabajo se desarrolla en:
  - Interior 50%
  - Exterior 30%
  - Entra y Sale 10%
  - En Vehículo 10%
- En el puesto se tiene que soportar:
  - Calor
  - Cambios bruscos de temperatura
- Posición en que se mantiene al realizar el trabajo:
  - De pie 30%
  - Sentado 40%
  - Caminando 30%

- En el trabajo se está expuesto a riesgos o enfermedades:  
No
- El trabajo se considera:  
Variado e interesante.

**Código:** **CONSTRUGUA-004**

**Nombre del puesto:** Ejecutivo de Negocios Leasing  
Financiero y Operativo

**Naturaleza del puesto:** Es un puesto técnico administrativo, que tiene responsabilidad de mantener efectivas relaciones con los clientes, debe tener un control en los tipos maquinaria y vehículos, y facilitar todas las operaciones financieras

**Objetivo del puesto:** Contribuir a realizar los respectivos procesos de compraventa que conlleven abastecer a los clientes con activos tangibles.

**Área o unidad a la que pertenece:** Administración

**A quien reporta:** Gerente de Operaciones.

**Personal a su cargo:** Ninguno.



## 1. Descripción del puesto:

- Proveer los activos para el adecuado proceso de leasing operativo y suministro del mismo a los clientes
- Suministro y control de las compras en general y proveeduría a los clientes
- Mantener actualizado el reporte de importaciones, incluyendo la mercadería almacenada en inventario.
- Controlar la cartera de clientes y sus respectivos reportes de cuotas mensuales.
- Verificar la calidad del producto de acuerdo a las especificaciones.

## 2. Análisis del puesto

### 2.4 Especificaciones del puesto:

- a) **Escolaridad:** Licenciatura en Administración de Empresas.
- b) **Experiencia:** 5 años de experiencia en leasing.
- c) **Especialidades:** Conocimientos en computación, manejo de cheques, cuentas bancarias y análisis financiero, y conocimiento de maquinaria y vehículos.
- d) **Cualidades Personales:** Responsable, puntual, amable, líder y con valores.
- e) **En cuanto a iniciativa:** Se requiere que tenga iniciativa y eficiencia.
- f) **Otros requisitos:** Tener de 26 años en adelante, ser guatemalteco, originario de la región.

## **2.5 Esfuerzos:**

- Se requiere de un esfuerzo mental y visual en donde se ponga atención normal como en todo trabajo siendo constante intensa y sostenida, por la delicadeza de los asuntos.
- Se requiere de esfuerzo físico con mínimo intenso, pues es bastante variado y solo se realizan operaciones corrientes en un puesto de esta naturaleza.

## **2.6 Responsabilidad:**

- **En dinero:**
  - Encargado de dinero con un monto según tabla de riesgo financiero.
  - Control de monetario para ser ingresos y egresos en respectivas cuentas bancarias.
  - Control mensual de cartera de clientes.
- **En supervisión:**
  - En los procesos bancarios, leasing operativo y financiero
- **En Información confidencial:**
  - Información confidencial de cuentas bancarias.
- **En contacto con el público.**
  - 100% de contacto personal con cartera de clientes.

## **2.7 Condiciones de trabajo:**

- **Ambiente**
- Las condiciones que se realiza el trabajo son:
  - Iluminación: Buena
  - Ventilación: Buena
  - Limpieza: Buena

- Medio en que se desarrollan las labores en el puesto de trabajo:
  - Bien ventilado y templado 100%
  
- El trabajo se desarrolla en:
  - Interior y exterior 100%
  
- En el puesto se tiene que soportar:
  - Trabajo bajo presión
  - Stress
  
- Posición en que se mantiene al realizar el trabajo:
  - De Sentado 70%
  - Caminando 20%
  - De Pie 10%
  -
  
- En el trabajo se esta expuesto a riesgos o enfermedades:
 

No
  
- El trabajo se considera:
 

Variado e interesante.

### ✓ **Procedimiento para implementar el manual**

La publicación de éste manual, cuenta con la aprobación del Gerencia General, por lo que después de ella, corresponde darlo a conocer a todo el personal de la empresa, a quienes corresponde darle el mejor uso de la información que contenga, también aportar información para actualizarlo y modificarlo.

Es manual permanecerá en lugar visible en las oficinas de la empresa y podrá ser consultado por cualquier colaborador del área de Gerencia de Operaciones.

### ✓ **Aspectos comunes de los puestos**

Cada uno de los puestos que conforman la empresa es igual de importante para la misma, así que cada empleado debe esforzarse por dar lo mejor de sí mismo en beneficio de la organización, ya que si la empresa prospera también lo harán los empleados, atendiendo a su importancia se toman en cuenta todos dentro del manual. Cada empleado desempeña diferentes actividades que requieren el desarrollo de los siguientes aspectos:

- Desarrollar con responsabilidad, honradez y eficiencia en cada una de las funciones que sean asignadas.
- Deseos de superación.
- Comunicación constante con jefes y subalternos
- Trabajo en equipo, ningún puesto es independiente.
- Desarrollar buenas relaciones humanas
- Manejar adecuadamente los conflictos que se presenten.
- Participar en la toma de decisiones.
- Práctica de cortesía con los empleados, proveedores y clientes principalmente.
- Cooperar con sus compañeros
- Motivación constantemente al personal que se tenga a cargo

Siempre es recomendable consultar con los superiores y compañeros la forma en cómo pueden resolverse problemas y situaciones difíciles con clientes y empleados, ya que la empresa cuenta con personal capacitado y experimentado que puede facilitar una solución adecuada a cada situación.

### ✓ **Como motivar al personal de CONSTRUGUA LEASING S.A.**

El Gerente de Recursos Humanos es el encargado de desarrollar su estrategia de motivación al personal, sobre la base de un análisis de la situación actual e incorporar en ella la mezcla de técnicas apropiadas para esa situación. A continuación se presentan algunos de los métodos sugerido para motivar al personal, siempre y cuando se aplique a la gente adecuada, en un lugar determinado y en el momento preciso:

- Desarrollar el sentido de compromiso
- Motivar a través del trabajo de los colaboradores
- Retribuir y reconocer el logro de los colaboradores
- Ejercer liderazgo organizacional
- Crear trabajo de equipo
- Capacitar y formar al colaborador
- Eliminar los factores negativos en la organización

La clave de la eficacia radica, en mantener al personal con un entusiasmo permanente, atento al mejoramiento continuo de la organización y funcionamiento de las actividades delegadas. Y sobre todo procurar que exista algún medio o sistema para que las nuevas ideas puedan ser analizadas y aceptadas, evitando la rutina y los prejuicios personales, recordando que siempre hay un método mejor.

Finalmente es importante estimular la integración de las necesidades de los empleados con las de la organización, elevando el nivel de identificación y entrenamiento.

También, eliminar los factores de desmotivación que pudieran existir en la organización. A todo el personal se le ha dado libertad para actuar y moverse en las áreas de la empresa, con el fin de aprender acerca de todas las personas que trabajan en la empresa, ya que cada una de ellas posee cualidades, conocimientos y experiencias, que podrían enseñarnos de una u otra forma a desempeñar mejor nuestras labores diarias.

**APÉNDICE C  
TALLER CULTURA ORGANIZACIONAL**

**TALLER CULTURA ORGANIZACIONAL –CONSTRUGUA LEASING S.A.**

**DESCRIPCIÓN**

Este taller realiza una reflexión a todo el personal capacitado de la organización donde se muestra como lograr los objetivos organizacionales y personales de CONSTRUGUA LEASING S.A., por medio de la MISIÓN, VISIÓN Y VALORES, generando un sentido de pertenencia en la empresa.

**LOGROS DEL TALLER**

Identificar una cultura por parte de los colaboradores de CONSTRUGUA LEASING S.A., para crear valores y compromisos con la organización.

**APRENDIZAJE DEL TALLER**

1. Generar principios de actuación apegadas a la MISIÓN Y VISIÓN de la organización.
2. Desarrollar el sentido de pertenencia a la organización.
3. Informar, educar y aprendizaje de la MISIÓN Y VISIÓN de CONSTRUGUA LEASING S.A.

**DIRIGIDO A:**

AUDITORIO PRIMARIO  
CONSTRUGUA LEASING S.A.

**FACILITADOR**

**Lic. Samuel Aceituno Juárez**



# PLANIFICACIÓN DEL TALLER



Cuántas personas

- 5 a 20
- Colaboradores
- auditorio primario
- [Texto]



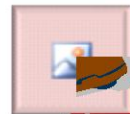
Cuánto tiempo

- 60 minutos
- 7:45 am a
- 8:45 am
- 2 días



Lugar

- Salón de reuniones de oficinas de
- CONSTRUGUA



Materiales

- Block de notas
- Lápiceros
- Cañonera
- Computadora
- Camisas
- Tasas
- Botones.
- Alimentos



Recursos humanos

- Personal de la empresa CONSTRUGUA LEASING S.A.
- FACILITADOR
- SAMUEL ACEITUNO JUAREZ



Recursos financieros

- Materiales Q.1000.00
- Alimentos Q. 500.00
- P.O.P Q.1500.00
- Facilitador Q.1000.00
- **TOTAL Q.4,000.00**





# Cultura Organizacional



El Éxito de CONSTRUGUA  
soy **YO**



# Tazas



**APÉNDICE D**  
**TALLER CLIMA ORGANIZACIONAL**

**TALLER CLIMA ORGANIZACIONAL –CONSTRUGUA LEASING S.A.**

**DESCRIPCIÓN**

El comportamiento de un trabajador depende de los factores internos de la organización, y de la percepción que tenga el trabajador de estos factores. Estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otras series de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De aquí parte que el CLIMA ORGANIZACIONAL refleje la interacción entre personas y organización

**LOGROS DEL TALLER**

Proporcionar mayor seguridad y satisfacción del trabajo en los colaboradores.  
Descubrir las habilidades, conocimientos y experiencias de los colaboradores.  
Desarrollar habilidades específicas para afrontar nuevos retos laborales.

**APRENDIZAJE DEL TALLER**

- a) Todo colaborador de CONSTRUGUA LEASING S.A., capacitado podrá aportar mejores resultados y contribuir al logro de los objetivos y metas de la organización.
- b) El taller se enfoca en el desarrollo práctico de las habilidades personales y compromisos de la organización.
- c) Que los colaboradores perciban un nivel de seguridad aceptable para lograr obtener un resultado productivo en sus labores.

**METODOLOGÍA**

En el taller de clima organizacional se utilizará la herramienta de educación y evaluación para adultos, que revela las verdaderas motivaciones externas e internas de las personas, y su comportamiento real. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como: productividad, motivación, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

**DIRIGIDO A**

Todos los colaboradores del Auditorio primario de CONSTRUGUA LEASING S.A.

**FACILITADOR**

LIC. SAMUEL ACEITUNO JUÁREZ



## PLANIFICACIÓN DEL TALLER



Cuántas personas

- 5 a 20
- Colaboradores
- auditorio primario
- [Texto]



Cuánto tiempo

- 60 minutos
- 7:45 am a 8:45 am
- 3 días



Lugar

- Salón de reuniones de oficinas de
- CONSTRUGUA



Materiales

- Block de notas
- Lápiceros
- Cañonera
- Computadora
- Materiales P.O.P
- Videos
- CD's
- Alimentos



Recursos humanos

- Personal de la empresa CONSTRUGUA LEASING S.A.
- FACILITADOR
- SAMUEL ACEITUNO JUAREZ



Recursos financieros

- Materiales Q.1500.00
- Alimentos Q.1000.00
- P.O.P Q.1500.00
- Facilitador Q.1000.00
- TOTAL Q.5,000.00



## PROGRAMA DE ACTIVIDADES

TIEMPO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESARROLLO DE TALLER
<b>1 DE MARZO DE 2011</b>			
07:40 a.m.	Entrada	<b>Asistente de facilitador</b>	<p style="text-align: center;"><b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentación del taller y objetivos</li> <li>2. Presentación de colaboradores                             <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Experiencia laboral en la empresa                                     <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1.1 Análisis laboral de la empresa</li> </ol> </li> <li>2.2 Conflictos laborales                                     <ol style="list-style-type: none"> <li>2.2.1 Ejemplos de conflictos en la empresa presentados por colaboradores de CONSTRUGUA</li> </ol> </li> </ol> </li> <li>3. Presentación de video VIRUS DE ACTITUD</li> </ol>
07:45 a.m.	Desayuno	<b>Encargada de Servicios</b>	
07:50 a.m.	Bienvenida		
07:55 a.m.			
08:00 a.m.			
08:05 a.m.			
08:10 a.m.			
08:15 a.m.	<b>PRESENTACIÓN DEL TALLER</b>	Lic. Samuel Aceituno Juárez FACILITADOR	
08:20 a.m.			
08:25 a.m.			
08:30 a.m.			
08:35 a.m.			
08:40 a.m.			
08:45 a.m.			
<b>2 DE MARZO DE 2011</b>			
<b>07:40 a.m.</b>	Entrada	<b>Asistente de facilitador</b>	<p style="text-align: center;"><b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Comportamiento laboral                             <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 Liderazgo</li> <li>4.2 Dirección</li> <li>4.3 Sistema empresarial</li> </ol> </li> <li>5. Análisis de comportamiento laboral en CONSTRUGUA</li> </ol>
07:45 a.m.	Desayuno	<b>Encargada de Servicios</b>	
07:50 a.m.	Bienvenida		
07:55 a.m.			
08:00 a.m.			
08:05 a.m.			
08:10 a.m.			
08:15 a.m.	<b>PRESENTACIÓN DEL TALLER</b>	Lic. Samuel Aceituno Juárez FACILITADOR	
08:20 a.m.			
08:25 a.m.			
08:30 a.m.			
08:35 a.m.			
08:40 a.m.			
08:45 a.m.			

## PROGRAMA DE ACTIVIDADES

TIEMPO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESARROLLO DE TALLER
<b>1 DE MARZO DE 2011</b>			
07:40 a.m.	Entrada	<b>Asistente de facilitador</b>	<p style="text-align: center;"><b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p> <p>6. FACTORES DEL CLIMA LABORAL</p> <p>6.1 Estructura (percepción de reglas, procedimientos trámites)</p> <p>6.2 Responsabilidad (autonomía vrs trabajo)</p> <p>6.3 Recompensa (salario vrs trabajo)</p> <p>6.4 Desafíos (metas laborales)</p> <p>6.5 Cooperación (espíritu de ayuda)</p> <p>6.6 Estándares (rendimiento laboral)</p> <p>6.7 Conflictos (problemas con gerencia)</p> <p>6.8 Identidad (pertencia a la organización)</p> <p>ENTREGA DE DIPLOMAS - MATERIAL P.O.P</p>
07:45 a.m.	Desayuno	<b>Encargada de Servicios</b>	
07:50 a.m.	Bienvenida		
07:55 a.m.			
08:00 a.m.			
08:05 a.m.			
08:10 a.m.			
08:15 a.m.	<b>PRESENTACIÓN DEL TALLER</b>	Lic. Samuel Aceituno Juárez FACILITADOR	
08:20 a.m.			
08:25 a.m.			
08:30 a.m.			
08:35 a.m.			
08:40 a.m.			
08:45 a.m.			

# Clima Organizacional



El Éxito de CONSTRUGUA  
soy **YO**





# Playeras



**APÉNDICE E**  
**TALLER IDENTIDAD INSTITUCIONAL**

**TALLER IDENTIDAD INSTITUCIONAL –CONSTRUGUA LEASING S.A.**

**DESCRIPCIÓN**

El presente taller tiene como intención de determinar las políticas de uso institucional de su logotipo y de regular su aplicación en los documentos oficiales de la organización. Informar, educar y comunicar a los colaboradores la identidad, la imagen de la organización. Este taller involucra la participación e identificación del personal con su puesto de trabajo, su compromiso y orgullo por la organización

**LOGROS DEL TALLER**

Crear compromiso con los colaboradores y la organización  
Desarrollar la imagen institucional de CONSTRUGUA LEASING S.A.  
Crear lealtad de los colaboradores y la organización

**APRENDIZAJE DEL TALLER**

- a) Estudiar el rol de la identidad e imagen institucional como ventaja competitiva para su aplicación en CONSTRUGUA LEASING S.A.,
- b) Manejar los diferentes elementos que integran la identidad institucional ( logotipo papelería, tipografía, señalización, sitio web, uniformes, colores, aplicaciones etc).

**METODOLOGÍA**

Sistema de taller de educación y comunicación. Este taller es práctico de aplicación de los contenidos. Se hará uso de las habilidades y conocimientos de los colaboradores.

**DIRIGIDO A**

Todos los colaboradores del Auditorio primario de CONSTRUGUA LEASING S.A.

**FACILITADOR**

LIC. SAMUEL ACEITUNO JUÁREZ



## PLANIFICACIÓN DEL TALLER



Cuántas personas

- 5 a 20
- Colaboradores
- auditorio primario
- [Texto]



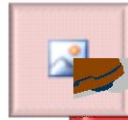
Cuánto tiempo

- 60 minutos
- 7:45 am a
- 8:45 am
- 2 días



Lugar

- Salón de reuniones de oficinas de
- **CONSTRUGUA**



Materiales

- Block de notas
- Lápiceros
- Cañonera
- Computadora
- Materiales P.O.P
- Videos
- Manuales
- Alimentos



Recursos humanos

- Personal de la empresa **CONSTRUGUA LEASING S.A.**
- **FACILITADOR**
- **SAMUEL ACEITUNO JUAREZ**



Recursos financieros

- Materiales Q.2000.00
- Alimentos Q.700.00
- P.O.P Q.1300.00
- Facilitador Q.1000.00
- **TOTAL Q.5,000.00**



# Identidad Institucional



El Éxito de CONSTRUGUA

soy **YO**



# Pulseras





**APÉNDICE F**  
**TALLER MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

**TALLER MEDIOS DE COMUNICACIÓN –CONSTRUGUA LEASING S.A.**

**DESCRIPCIÓN:** Con este taller se busca la práctica directa de los medios de comunicación en los empleados de CONSTRUGUA LEASING S.A. Los colaboradores deben conocer y saber de todos los medios de comunicación interna. Los colaboradores aprenderan a maximizar la utilización de medios de comunicación.

**LOGROS DEL TALLER**

Saber elegir los medios de comunicación o acciones comunicativas más adecuados para la difusión de mensajes organizacionales.  
Identificar las características y cualidades específicas de cada soporte, según su modalidad (impresos, audiovisuales, internet, etc.)  
Prever las dificultades de uso de los medios de comunicación interna de CONSTRUGUA

**APRENDIZAJE DEL TALLER**

- a) Fortalecer las habilidades de comunicación de los colaboradores
- b) Desarrollar confianza en los colaboradores con los mensajes y los medios de comunicación que utilizan
- c) Aprender el proceso de comunicación interna de CONSTRUGUA LEASING S.A.

**METODOLOGÍA**

Este taller se desarrollará en un espacio de aprendizaje donde se combine la práctica y la teoría de manera permanente.

**DIRIGIDO A**

Todos los colaboradores del Auditorio primario de CONSTRUGUA LEASING S.A.

**FACILITADOR**

LIC. SAMUEL ACEITUNO JUÁREZ



## PLANIFICACIÓN DEL TALLER



Cuántas personas

- 5 a 20
- Colaboradores
- auditorio primario
- [Texto]



Cuánto tiempo

- 60 minutos
- 7:45 am a
- 8:45 am
- 2 días



Lugar

- Salón de reuniones de oficinas de
- CONSTRUGUA



Materiales

- Block de notas
- Lápiceros
- Cañonera
- Computadora
- Materiales P.O.P
- Manuales
- Alimentos



Recursos humanos

- Personal de la empresa CONSTRUGUA LEASING S.A.
- FACILITADOR
- SAMUEL ACEITUNO JUAREZ



Recursos financieros

- Materiales Q.2000.00
- Alimentos Q.700.00
- P.O.P Q.1300.00
- Facilitador Q.1000.00
- TOTAL Q.5,000.00



TIEMPO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESARROLLO DE TALLER
07:40 a.m. 07:45 a.m. 07:50 a.m. 07:55 a.m. 08:00 a.m. 08:05 a.m. 08:10 a.m. 08:15 a.m. 08:20 a.m. 08:25 a.m. 08:30 a.m. 08:35 a.m. 08:40 a.m. 08:45 a.m.	Entrada Desayuno Bienvenida       <b>PRESENTACIÓN DEL TALLER</b>	<b>Asistente de facilitador Encargada de Servicios</b>       Lic. Samuel Aceituno Juárez FACILITADOR	<b>MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNOS</b> 1. Estrategia de medios de comunicación  2. Medios de comunicación internos 2.1 Escritos 2.2 Audiovisuales 2.3 Digitales 3. Medios de comunicación internos de CONSTRUGUA 3.1 Experiencia con los medios de comunicación internos
<b>07:40 a.m.</b> 07:45 a.m. 07:50 a.m. 07:55 a.m. 08:00 a.m. 08:05 a.m. 08:10 a.m. 08:15 a.m. 08:20 a.m. 08:25 a.m. 08:30 a.m. 08:35 a.m. 08:40 a.m. 08:45 a.m.	Entrada Desayuno Bienvenida       <b>PRESENTACIÓN DEL TALLER</b>	<b>Asistente de facilitador Encargada de Servicios</b>       Lic. Samuel Aceituno Juárez FACILITADOR	<b>MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNOS</b> 4. Análisis de los medios de comunicación internos 4.1 Mensajes -emisor y receptor- 4.2 Práctica de utilización de los medios de comunicación internos 4.2.1 escritos 4.2.2 digitales  ENTREGA DE MATERIALES Y DIPLOMA DE PARTICIPACIÓN

# Medios de Comunicación



La comunicación es irreversible,  
transformable e  
inevitable





# USB





# Manual de Comunicación





# INTRODUCCIÓN

El siguiente manual de comunicación está dirigido para los colaboradores de CONSTRUGUA LEASING S.A. Que se comprometieron a utilizar con más eficiencia los medios de comunicación interna que existen en la organización.

La comunicación interna es una herramienta organizacional importante en todo grupo de colaboradores con diferentes actitudes, formas de pensar y educación, que son parte de un grupo de trabajo que buscan los mismos objetivos personales y de la organización.

La organización y sus colaboradores están de acuerdo en fortalecer la comunicación interna, utilizando los medios de comunicación con mayor eficiencia y frecuencia, maximizando los recursos de la organización, para beneficio común de toda la empresa.

Conscientes de todo ello, hemos optado por realizar un manual ajustado a las demandas elementales de los colaboradores de CONSTRUGUA LEASING S.A. Habrá aspectos que servirán a cualquier grupo pequeño o grande, otros responden a modelos ideales de difícil aplicación inmediata. En cualquier caso, veremos ideas, pistas, propuestas que van a requerir la visión crítica de cada participante y un esfuerzo de adaptación a las necesidades de la entidad.



## ➤ **Objetivo del manual**

- Fortalecer las relaciones humanas interdepartamentales de la organización y las relaciones humanas interpersonales, haciendo el buen uso de los medios de comunicación internos existentes.
- Brindar a CONSTRUGUA LEASING S.A., un manual de conocimiento en el área de comunicación interna, y que le sirva de guía para mejorar los procesos operacionales de la organización, con el fin de aumentar la eficiencia, eficacia y productividad de los colaboradores.



## ➤ **Divulgación del manual**

El manual de comunicación interna fue elaborado como guía de educación, información y práctica para los colaboradores de la organización, y compartirlo en todas las áreas de trabajo de CONSTRGUA LEASING S.A., para ser aplicado, cada uno de los colaboradores debe estar posicionado en los procedimientos y funciones de los puestos de trabajo. Se debe utilizar en cualquier momento de un colaborador tenga dudas en los medios de comunicación internos de la empresa.

## ➤ **Compromiso de los colaboradores**

Todo colaborador de la empresa debe comprometer de forma voluntaria en recibir capacitación en las áreas de comunicación para aplicarlo en su área de trabajo.



## ➤ **Comunicación interna**



La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada

vez más rápido.

Teniendo en cuenta esta función principal, podríamos afirmar que la comunicación interna permite:

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación





- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad
- Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que han que se bloqueen entre sí.
- Informar individualmente a los empleados
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas de la organización,



## ➤ Tipos de comunicación interna y sus herramientas

Podemos dividir la comunicación interna en dos tipos:



- Comunicación ascendente: es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía.

- Comunicación descendente: es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la

jerarquía.



Cada tipo de comunicación requiere de unas herramientas diferentes de comunicación. Por ejemplo entre las herramientas de comunicación descendente encontramos:

- Tablones de anuncios
- Boletín interno
- Carta al personal
- Jornada de puertas abiertas
- Reuniones de información
- Entrevista individual





Por otra parte, entre las herramientas de comunicación ascendente podemos encontrar

- Entrevista
- Programa de sugerencias
- Sección en el periódico interno
- Por correo
- Buzón de sugerencias
- Intranet
- Memorándum





## ➤ **Los diez errores de la comunicación interna**

- Los gerentes ejecutivos no siguen sus propias normas
- Los colaboradores reciben la información importante de la prensa
- Los colaboradores no están siendo involucrados en los procesos de cambios sustanciales
- Los procesos de toma de decisiones no se comunican eficazmente
- Los correos electrónicos están sobreestimados
- Los líderes prefieren el correo electrónico en vez de la presencia personal y la comunicación
- La comunicación interna es unilateral
- Los gerentes subestiman la comunicación no verbal
- Los colaboradores y sus contribuciones no son valorados suficientemente
- Las decisiones no son justas



## ➤ **Medios de comunicación internos**

En COSNTRUGUA LEASING S.A., los canales de comunicación más usuales son:

➤ Comunicación escrita: boletines internos, circulares, cartas al personal, memorándum, las actas, notas informativas

- **Boletín interno**

Este es posible si existe dentro de la organización una persona encargada de recopilar información importante, y divulgarla a la vez, pero lo más importante es la frecuencia de su utilización.



### ➤ **Notas informativas**

Ayuda a una difusión departamental, se apoya en temas relacionados con la organización de los procesos productivos. Son eficaces, precisas y se adaptan al receptor. Su abuso satura el canal y resta importancia a la información.

### ➤ **Circulares**

Son para generar conocimiento y para apoyar a la gerencia, son fáciles de producir y su distribución es instantánea. Su abuso produce distanciamiento, y no debe sustituirse otros medios interpersonales.



### ➤ **Memorándum**

Es un medio escrito que se apoya en procesos administrativos de la empresa, realizando solicitud de algún asunto o simplemente el envío de información. Debe ser oficial y con credibilidad.

### ➤ **Cartas al personal**

Deben ser firmadas por el Gerente General con ocasión de acontecimientos importantes o por asunto de especial interés. Debe ser entregada en el puesto de trabajo o enviada a domicilio.





## ➤ **Comunicación digital**

El internet y correo electrónico de uso interno es eficiente si es controlado y autorizado por la organización, aporta:

- Ahorro
- Eficacia en la organización
- Sustituye a otros medios escritos
- Bidireccional para canalizar las comunicaciones





## ➤ Comunicación visual

### • Mural de anuncios

- Alcanza a todos los niveles jerárquicos sin diferenciación
- Soporte barato y de fácil mantenimiento
- Permanente e inmediato para transmitir mensajes
- Es vulnerable a los sabotajes
- Debe evitarse el mal justo





## ➤ Comunicación verbal

### • Reuniones

Son útiles si no se abusa de su número y duración, en su preparación hay que concretar

- Objetivos
- Los asistentes
- Lugar y fecha
- El tema
- El orden del día
- Preparación
- Necesidades de registro





## ➤ **Políticas de comunicación interna**

- Todo procedimiento interdepartamental debe ser solicitado vía memorando
- Toda información que será editada en el boletín interno debe ser entregada con 48 horas de anticipación a las personas responsables de la comunicación.
- Para el boletín interno no es obligatorio que la información sea enviada vía memorándum.
- Toda información enviada vía correo debe ser legítima y ser firmada por la persona responsable de la comunicación.
- Si coloca información en la cartelera debe llevar el nombre de la persona responsable de la misma



- Colocar solamente información en carteleras que sea autorizada por la empresa.
- Mejorar los canales de comunicación interna cada día.
- Todos pueden utilizar los medios de comunicación internos de la organización, con responsabilidad

**APÉNDICE H**  
**Dinámicas de trabajo en equipo**  
**DINAMICAS DE TRABAJO EN EQUIPO**

**OBJETIVO:** Evaluar la importancia del establecimiento de normas en el proceso de integración de un grupo, así de los logros en equipo.



Cuántas personas

- 18
- Colaboradores
- subgrupos de 6
- auditorio primario
- [Texto]



Cuánto tiempo

- 60 minutos
- 7:45 am a
- 8:45 am
- 2 días



Lugar

- Salón de reuniones de oficinas de
- CONSTRUGUA
- Que permita grupos de trabajo en círculos



Materiales

- Hojas de instrucciones
- Lápices
- Papel
- Alimentos
- Cañonera
- Computadora



Recursos humanos

- Personal de la empresa CONSTRUGUA LEASING S.A.
- FACILITADOR
- SAMUEL ACEITUNO JUAREZ



Recursos financieros

- Materiales Q.2000.00
- Alimentos Q.700.00
- P.O.P Q.1300.00
- Facilitador Q.1000.00
- TOTAL Q.5,000.00

## DESARROLLO

Actividades	HOJA DE TRABAJO
<p>1. Se divide el grupo en dos. Se recomienda incluir en el grupo de solicitantes, a las personas que mayores dificultades presenten para integrarse al grupo.</p> <p>2. Un grupo se le hace salir del salón y se le dan las instrucciones siguientes:</p> <p>"USTEDES formarán un grupo de solicitantes que desean ingresar a una empresa que se está formando. Les suplicamos permanecer fuera del círculo que formarán los directivos de la empresa a quienes escucharán dialogar sobre diferentes aspectos. Deben permanecer callados y esperar a que los llamen. Cada una de las personas que sean llamadas deberán actuar y responder como lo crean conveniente"</p> <p>3. Se les entrega las hojas de instrucciones al grupo que permaneció dentro del salón y se le solicita que forme un círculo. Se les menciona que existe un grupo de personas que se encuentran en el círculo exterior quienes deben ser integrados como se menciona en el instructivo.</p> <p>4. Se reúnen los grupos y se les solicita que actúen; al término de los 30 minutos se da por terminado el ejercicio y se piden conclusiones.</p> <p>5. El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.</p>	<p><b>Se forma una empresa que se denomina COMUNICATE S.A.</b></p> <p><b>Como empresa ya constituida y progresista tenemos 2 objetivos igual de importantes que se deben realizar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Diseñar un programa de comunicación interna para la empresa.</li> <li>b) Integrar a nuevos elementos a que formen parte de la empresa.</li> </ul> <p><b>Para seleccionar e integrar a los nuevos elementos existen 3 requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Que se haga uno en uno</li> <li>b) Tienen que ser todos los que forman el grupo de solicitantes</li> <li>c) Para seleccionar e integrarlos deben de diseñarse normas o requisitos previos de selección</li> </ul>

### CONCLUSIONES DEL EJERCICIO -COLABORADORES-

1. ¿Qué sucedió en términos generales?
2. ¿Cuánto tiempo dedicaron a establecer requisitos y cuánto en la tarea?
3. ¿Lograron integrar el resto del grupo?
4. ¿Qué influencia tuvieron las normas (políticas) en la integración
5. ¿Qué sintieron los de afuera (los de adentro)
6. ¿Formaron un grupo completo?

### CONCLUSIONES DE FACILITADOR

Todo miembro de un grupo requiere conocer su papel, cual es su responsabilidad.  
El proceso, el mismo grupo tiende a mejorarlo a veces instintivamente.  
En la medida en que las normas sean rígidas y muy amplias, surge un menor deseo de integración en los miembros del grupo.  
En la medida en que las normas sean flexibles y sencillas se puede surgir una mayor integración del grupo.  
En todo grupo se debe dedicar tiempo al proceso, hablar más del objetivo y hablar de las normas para que se logre una mayor integración. En el ejercicio se tiene el objetivo de hacer un programa de comunicación, pero lo más importante es lograr la integración humana para que sea un grupo más amplio el que cumpla mejor la tarea.



# Dinámicas de grupo



Todo se consigue con el buen trabajo  
hasta la  
**AMISTAD**



# Gorras



Cierre velcro

blanco



amarillo oro



naranja



rojo



burdeos



gris claro



gris oscuro



beige



celeste



royal



marino



negro



## APÉNDICE I TALLER DE INTEGRACIÓN DE COLABORADORES

TALLER INTEGRACIÓN DE COLABORADORES		
<p>¿Cuántas personas? Hasta 20 colaboradores</p>	<p><b>DESARROLLO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se reparten muchas ilustraciones sobre una mesa grande o sobre el suelo de tal forma que todos puedan verlas.</li> <li>2. Cada persona elige tres ilustraciones que tengan relación con sus experiencias personales o en las que se sientan representados.</li> <li>3. Cada participante se presenta brevemente, mencionando su nombre, profesión, etc., al final muestra las ilustraciones que eligió y comenta por qué las escogió.</li> </ol> <p>Implementar esta herramienta toma entre 30 a 60 minutos 5 minutos para elegir las imágenes y 2 minutos máximo para la presentación de cada participante.</p> 	<p><b>¿Qué variaciones puede tener?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Según la cantidad de participantes se puede tener la cantidad de materiales.</li> <li>2. Pedir a los participantes que elijan una ilustración que les guste mucho y otra que les guste para que en la exposición expliquen sus motivos.</li> <li>3. Después elegir pareja y presentar a su compañero</li> </ol>
<p>¿Cuánto tiempo toma? Elegir las imágenes 5 minutos Exposición 2 minutos cada participante</p>		
<p>¿Cuándo se usa? Para iniciar un taller y conocer personas</p>		
<p>¿Qué materiales necesito? Muchas ilustraciones (de almanaques, revista, postales etc.)</p>		
<p>¿Para qué sirve? Para conocerse mutuamente, e iniciar. Ayuda a integrar personas a grupos.</p>		
<p><b>RECOMENDACIONES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es importante que las ilustraciones tengan una gran diversidad de temáticas y motivos, a mayor diversidad, mejor resultará la dinámica.</li> <li>2. Las ilustraciones deben ser suficientemente grandes como para que sean visibles al público en la plenaria.</li> </ol>		



# TRABAJO EN EQUIPO



Todo se consigue con el buen trabajo  
hasta la  
**AMISTAD**



# Botones



**APÉNDICE J**  
**BLOG e-learning**

**BLOG (e-learning) –CONSTRUGUA LEASING S.A.**

**DESCRIPCIÓN:**

El e-Learning es una modalidad de educación a distancia que utiliza los servicios y herramientas que el Internet provee. Debido a sus características y el soporte tecnológico que lo respalda, constituye una alternativa para aquellos que combinan trabajo y actualización, ya que no es necesario acudir a una aula permanente.

**LOGROS DEL BLOG**

Educación Virtual y e-learning, le ayudará a comprender los conceptos de de Liderazgo, Clima laboral, y manejo de conflictos que se dan directamente en la organización de CONSTRUGUA LEASING S.A.  
Sin restricciones de tiempo y fácil acceso a la red.

**APRENDIZAJE DEL BLOG**

Precisamente ha sido esta característica de la Web la que ha dado lugar a que las barreras geográficas hayan desaparecido para el intercambio de información  
Acceso a la mayor biblioteca de publicaciones electrónicas .

**METODOLOGÍA**

Metodología participativa individual y de grupo que aportan sus experiencias como líderes de la organización

**DIRIGIDO A**

Todos los colaboradores del Auditorio secundario de CONSTRUGUA LEASING S.A.

**Administrador de Blog**

LIC. SAMUEL ACEITUNO JUÁREZ



## PLANIFICACIÓN DEL CURSO



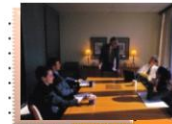
Cuántas personas

- 6
- mandos medios y altos
- auditorio secundario
- [Texto]



Cuánto tiempo

- 15 minutos diarios por una semana



Lugar

- En sus puestos de trabajo, en la casa, cualquier lugar que tengan acceso al internet



Materiales

- Materiales
- Internet
- Computadora



Recursos humanos

- Personal de la empresa CONSTRUGUA LEASING S.A.
- FACILITADOR
- SAMUEL ACEITUNO JUAREZ



Recursos financieros

- Materiales Q.2000.00
- P.O.P Q.1000.00
- Facilitador Q.1000.00
- TOTAL Q.4,000.00



## Blog Liderazgo Empresarial

The screenshot shows a Windows Internet Explorer browser window displaying the 'Liderazgo Empresarial' blog page. The address bar shows the URL <http://liderazgoconstrugua.blogspot.com/>. The browser interface includes a search bar, navigation buttons (Home, Back, Forward), and a toolbar with various utility icons. The page content features a header with the title 'Liderazgo Empresarial' in a gold banner. Below this is a central graphic with a blue globe and the text 'Servicios Financieros | Leasing CONSTRUUGUA'. The tagline 'creando oportunidades' is positioned below the graphic. The date 'MARTES 26 DE OCTUBRE DE 2010' and the post title 'Analisis de casos' are visible. A sidebar on the right contains a 'SEGUIDORES' section with a 'Seguir' button and 'Google Friend Connect' integration. The Windows taskbar at the bottom shows the system tray with the time '09:13 a.m.' and date '26/10/2010'.



Dirección electrónica

**<http://liderazgoconstrugua.blogspot.com>**



## Blog Manejo de conflicto laboral



Dirección electrónica

**<http://manejodeconflictosconstrugua.blogspot.com>**



## Blog Clima Laboral

Clima laboral - Windows Internet Explorer  
http://climlaboralconstrugua.blogspot.com/

Windows Live clima laboral Novedades Perfil Correo Fotos Calendario MSN Compartir Iniciar sesión


Google clima laboral Buscar Compartir Corrector ortográfico Traducir Autocompletar clima laboral Acceder

Favoritos Resultados de la Búsqueda... comunicación interna « C... Manual de Gestión Asocia... Estudio del Picadero - Vid... Laboral personalizadas Ca... Entrenamiento en Medios...

Clima laboral

Compartir Informar sobre mal uso Siguiente blog» Crear un blog Acceder

# Clima laboral



Servicios Financieros | Leasing

# CONSTRUGUA

martes 26 de octubre de 2010

## STRESS

El **estrés** es un trastorno biopsicosocial que afecta actualmente a la **población** mundial, la cual se encuentra inmersa en una **sociedad** globalizada que exige y **demand**a cada día individuos aptos y capacitados para enfrentar y resolver cada una de los **problemas** de índole **laboral**, social y emocional que se le presenten.

### Bienvenido

**Bienvenido a los cursos**

**e-learning de Clima Laboral de la empresa**

Internet | Modo protegido: activado 100%

ES 12:02 p.m. 26/10/2010

Dirección electrónica

**<http://climalaboralcostrugua.blogspot.com>**



**APÉNDICE K**  
**EVENTO DE SOCIALIZACIÓN**

**EVENTO DE SOCIALIZACIÓN**

**PRESENTACIÓN DE ESTRATEGIA  
DE COMUNICACIÓN INTERNA**

**“El éxito de CONSTRUGUA eres **TU**”**

**Responsable: Samuel Aceituno Juárez**

# “El éxito de CONSTRUGUA eres TU”

## **Objetivos:**

Qué todo el personal conozca la estrategia de implementación de un modelo de comunicación interna para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional de los colaboradores de CONSTRUGUA LEASING S.A

Informar a todo el personal de la organización acerca de estrategia que se implementará en dicha empresa. Por lo que notarán cambios que beneficiarán a todos los colaboradores.

Invitar a todo el personal a que se una a la transformación y sea partícipe del cambio en de la cultura organizacional de la empresa

Motivar al personal a participar en todas las actividades y proporcionar ayuda para mejorar su la comunicación interna.

### **I. Audiencia:**

Auditorio primario

Auditorio secundario

### **II. Lugar:**

En las instalaciones de la empresa

### **III. Responsables:**

Samuel Aceituno Juárez y Departamento de Recursos Humanos

#### **IV. Proceso de Invitación:**

Se invitará a todo el personal de la organización a través de un medio escrito formal, en el cual el eje de comunicación será la frase “**El éxito de CONSTRUGUA eres TU**” con el propósito de iniciar el proceso de información y crear expectativa en los empleados.

#### **V. Fecha:**

Según autorización de la Gerencia General de la organización (2011)

#### **VI. Desarrollo:**

**a) Protocolo inicial**

**b) Temas a desarrollar:**

- ✓ Objetivos de la implementación de la estrategia
- ✓ Importancia de involucrar a todo el personal en el cambio
- ✓ Presentación de la Estrategia de Comunicación interna
- ✓ Presentación de las capacitaciones a empleados
- ✓ Presentación de los Medios de Comunicación interna

**c) Coffe Break**



# Optimiza



**los medios de  
comunicación de  
TU empresa**



**APÉNDICE M**  
**Evaluación de la estrategia**  
**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN**

1 de 2

**Gracias por su colaboración**  
 Con la información que brinde en este test será mucha ayuda para actualizar los procesos de inducción de la organización

Indique la fecha \_\_\_\_\_

Instrucciones: Seleccione o marque con una X según corresponda en cada una de las preguntas que se le presentan a continuación

1. Durante la primera fase de su inducción se le dio a conocer los siguientes aspectos organizacionales :

Historia de la organización	
Visión	
Misión	
Objetivos	
Procedimientos	
Organigramas	

2. Se incluyó la explicación de los siguientes aspectos:

Giro comercial de la empresa	
Estructura del puesto	
Funciones de cada área	
Bases legales de la empresa	

3. Se le explicó e indicó claramente las normas laborales enlistadas a continuación :

Horario de entrada	
Horario de almuerzo	
Formas y fechas de pago	
Permisos	
Beneficios del empleado	
Vestuario	

4. Se le entregó los siguientes materiales

Gafete de identificación	
Manual de inducción	
Manual de organización	

5. Leyó y firmó los siguientes documentos

Contrato de trabajo	
Convenio de confidencialidad	
Hoja de responsabilidad	

6. Realizó las siguientes actividades

Fue presentado a sus compañeros	
Recorrió las instalaciones	
Inducción práctica de su trabajo	
Permisos	
Beneficios del empleado	
Vestuario	

## BIENVENIDO A TU EMPRESA



## EVALUACIÓN DE PUESTO DE TRABAJO

1 de 1

### Gracias por su colaboración

Con la información que brinde en este test será mucha ayuda para actualizar los procesos de inducción de la organización

Indique la fecha \_\_\_\_\_

Instrucciones: Seleccione o marque con una X según corresponda en cada una de las preguntas que se le presentan a continuación

1. En el momento de su inducción en el puesto de trabajo ¿ se le dieron a conocer los siguientes aspectos administrativos?

Objetivos	
Políticas	
Normas	
Procedimientos	
Funciones básicas	

2. Se le entregó y explicó la descripción técnica de su puesto

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Le comunicaron claramente las expectativas de desempeño en su puesto de trabajo

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Recibió capacitación inicial en los procedimientos básicos de la unidad administrativa a la que fue asignado

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## BIENVENIDO A SU EMPRESA



## PRETEST CULTURA ORGANIZACIONAL

### Gracias por su colaboración

Con la información que brinde en este test será mucha ayuda para actualizar los procesos de inducción de la organización

Indique la fecha \_\_\_\_\_

Instrucciones: Piense en el empleo que tiene actualmente y señale si está de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su organización

1. En esta empresa los empleados trabajan bajo sus propias reglas

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. En esta organización los colaboradores protegen sus propios intereses sobre cualquier otra cosa .

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Le dieron a conocer la misión de la empresa cuando inició sus actividades en la organización

SI

NO

¿Cuál es la misión ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Le dieron a conocer la visión de la empresa cuando inició sus actividades en la organización

SI

NO

¿Cuál es la visión? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Conoce los valores de la CONSTRUGUA LEASING S.A.

SI

NO

¿Cuáles son los valores? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## POST TEST DE TALLERES

### Gracias por su colaboración

Con la información que brinde en este test será mucha ayuda para actualizar los procesos de comunicación interna de la organización

Indique la fecha \_\_\_\_\_

Obejtivo: Determinar los indicadores estadísticos de aprobación o desaprobación de información, educación y comunicación de la estrategia de COMUNICACIÓN INTERNA DE CONSTRUGUA LEASING S.A.

**Responsable Samuel Aceituno Juárez**

1. Conoce la misión de la empresa

SI  NO

¿Cuál es? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Conoce la visión de la empresa?

SI  NO

¿Cuál es? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Mencione tres valores de la empresa

1 \_\_\_\_\_  
2 \_\_\_\_\_  
3 \_\_\_\_\_

4. ¿Usted actualmente trabaja en un grupo o equipo?

SI  NO

5. ¿Cuáles son los nombres de sus compañeros de trabajo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Con cuántos equipos de trabajo labora diariamente?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. ¿Quién es el líder de su empresa?

---

---

8. ¿Cuántos conflictos laborales ha tenido en los últimos meses?

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

7. ¿Cuál es slogan de la empresa?

---

---

8. ¿Usted se siente seguro en la empresa?

SI  NO

9. ¿Cuáles son los colores del logotipo de la empresa?

---

---

10. Usted se siente comprometido con la organización

SI  NO

¿Por qué?

---

---

11. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utiliza con mayor frecuencia?

Correo electrónico	
Memorándum	
Cartelera	
Cartas al personal	
Reuniones	
Circulares	
Boletín interno	
Notas informativas	

12. Los mensajes que recibe de los distintos medios de comunicación internos son fáciles de entender

SI

NO

¿Por qué?

---

---

13. Qué medios de comunicación internos NO son bien utilizados por sus compañeros de trabajo

Correo electrónico	
Memorándum	
Cartelera	
Cartas al personal	
Reuniones	
Circulares	
Boletín interno	
Notas informativas	

14. ¿Cree usted que es un líder en su empresa?

SI

NO

¿Por qué?

---

---



15. Las opiniones de usted influyen en los colaboradores de la empresa

SI  NO

¿Por qué?

---

---

16. Usted puso en práctica la información, educación y conocimiento de los talleres recibidos en este trimestre en la empresa

SI  NO

¿Cuáles?

---

---