

**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 FORTALECER LA  
IDENTIDAD INSTITUCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL DESARROLLO  
URBANO Y RURAL, OPDUR ZACAPA**

**PRIMERA COHORTE**

**LICDA. MARIA GUISELA CORDON AQUINO  
GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2010**

# ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Introducción	i
Resumen	ii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>Bases teóricas</b>	<b>1</b>
1.1 Situación actual de la comunicación organizacional en Guatemala	1
1.2 Definición de comunicación organizacional	2
1.3 Comunicación descendente	4
1.4 Comunicación ascendente	5
1.5 Comunicación horizontal	5
1.6 Ubicación del problema en un enfoque determinado	6
1.7 Relación entre la teoría y el objeto de estudio	7
1.8 Adopción de una postura por parte del investigador	7
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>Descripción de la empresa</b>	<b>9</b>
2.1 Base legal	10
2.2 Objetivos	10
2.3 Metas	11
2.4 Políticas	11
2.5 Misión	12
2.6 Visión	12
2.7 Valores	12
2.8 Ideario de la organización	13
2.9 Filosofía	14

<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>Diagnóstico comunicacional</b>	<b>15</b>
3.1 Metodología	15
3.2 Objetivos de la investigación	16
3.3 Principales hallazgos	17
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>Estrategia de comunicación</b>	<b>20</b>
4.1 Propósito de la estrategia	20
4.2 Plataforma estratégica de comunicación	21
4.3 Desarrollo estratégico	26
4.4 Dimensión programa de comunicación	27
4.5 Medios electrónicos	28
4.6 Medios impresos	32
4.7 Medios presenciales	35
4.8 Cronograma de actividades	39
4.9 Presupuesto general de la estrategia	40
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>41</b>
<b>Apéndice</b>	
a) Guía para facilitador de curso: comunicación eficaz	43
b) Planificación para curso: comunicación eficaz	44
c) Presentación para curso: comunicación eficaz	45
d) Guía para facilitador de conferencia: manual de organización	52
e) Planificación conferencia: manual de organización	53
f) Presentación para conferencia: manual de organización	54
g) Guía para facilitador de taller: trabajo en equipo	60
h) Planificación taller: trabajo en equipo	61
i) Presentación para taller: trabajo en equipo	62
j) Manual de organización	69
k) Manual de normas y procedimientos	70

<b>Anexos</b>	<b>71</b>
a) Boletín	72
b) Bifoliar	75
c) Cartelera	78
d) tazas, gorras, playeras y lapiceros	79
e) Instrumento para retroalimentación dirigido a la audiencias secundaria	80
f) Instrumento para retroalimentación dirigido a la audiencia terciaria	81
g) Instrumento para retroalimentación dirigido a la audiencia primaria	82
h) Instrumento para el evaluar eventos (curso, taller, conferencia)	83

## Resumen

El objetivo de este documento es presentar una propuesta de Estrategia de Comunicación Interna y su implementación para la “Organización de desarrollo urbano y rural –OPDUR- Zacapa, para lo cual se llevó a cabo un diagnóstico comunicacional al que se le dio un enfoque interpretativo, se llevó a cabo en los meses de junio y julio de 2010.

Los principales hallazgos del presente diagnóstico fueron: **1)** OPDUR cuenta con escasa planificación estratégica de comunicación, **2)** la inexistencia de canales de comunicación adecuados lo que provoca una comunicación interna informal y no tiene una cultura establecida entre sus miembros. **3)** Los colaboradores están poco identificados y motivados con la organización, esto refleja la importancia de implementar un nuevo sistema de comunicación interna eficiente.

Es por ello que se propone: **1)** Realizar una planificación estratégica de comunicación interna, con el fin de establecer una adecuada comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de OPDUR. **2)** Realizar una reestructuración de medios de comunicación interna que actualmente se utilizan en OPDUR, haciendo uso de las nuevas tecnologías de comunicación como el internet. **3)** Instituir una planificación de capacitaciones que incluyan motivación, trabajo cooperativo, resolución de conflictos; de esa manera se contribuirá a mejorar el clima de la organización y **4)** Organizar reuniones periódicamente con autoridades y colaboradores de la organización con el fin de promover la comunicación organizacional en diferentes direcciones.

## **Introducción**

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna que es la clave de la motivación, es lo que permite que los colaboradores sientan que pueden expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas y que seguramente se sienta a gusto en su lugar de trabajo; generando una mayor fidelización hacia la organización, un mayor compromiso y por supuesto mayor producción.

El presente trabajo surge debido al problema que existe dentro del mercado global, en el que sobresale la competitividad entre organizaciones, debido a esto se plantea la idea de conocer, analizar, evaluar y mejorar la comunicación interna de la organización para el desarrollo urbano y rural, OPDUR Zacapa.

El primer capítulo da a conocer las bases teóricas referente a la comunicación organizacional y la situación actual, en el segundo capítulo lugar se describe de manera detallada la organización, sus objetivos, metas, filosofía y el trabajo que realiza.

Posteriormente en el tercer capítulo se hace referencia al diagnóstico comunicación que se llevó a cabo dentro de la organización y permitió el hallazgo del FODA para extraer las debilidades.

Una vez determinadas las debilidades en el IV capítulo se propone la estrategia de comunicación interna para fortalecer la identidad institucional de OPDUR, Zacapa que contempla la plataforma estratégica y su propósito, así como los materiales que se utilizarán para su implementación y desarrollo.

# **CAPÍTULO I**

## **Bases Teóricas**

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

En los últimos años organizaciones tanto internacionales como nacionales preocupados por mantener altos índices de productividad y rentabilidad en diversas organizaciones de Latinoamérica, han encontrado en la excelencia un concepto que resume bien las prácticas y estilos de trabajo que demandan estas organizaciones para seguir funcionando eficiente y eficazmente. Aquellas organizaciones que, a pesar de los problemas económicos y de otra naturaleza a los que nuestra época nos está enfrentando han mantenido e incrementado sus utilidades y la satisfacción de los que en ellas trabajan, y lo han conseguido en gran medida a través del ingrediente más importante en la fórmula para conducir la excelencia a cualquier organización “la comunicación”.

La comunicación organizacional es considerada como una disciplina relativamente nueva, ya que tan sólo hace tres décadas que se ubicó en el campo de las ciencias sociales, marcando su inicio en Estados Unidos, una década después se arraiga en países de Latinoamérica como México, Brasil, Argentina y Colombia, que han sido sus principales promotores.

Aunque no se cuenta con datos precisos son varios los países de Latinoamérica que en los últimos años han incorporado en los estudios de nivel medio y nivel universitario un grado específico de Comunicación Organizacional. En el caso de Guatemala, es muy poca la información que se encuentra de comunicación organizacional. Este tema aún no tiene el reconocimiento por todas la organizaciones nacionales, sin embargo recientemente se ha visto la necesidad de implementar estrategias que contribuyan a mejorar la comunicación, entre los colaboradores de diferentes instituciones, ya que cualquier organización, por pequeña que sea, posee una estructura organizacional, la cual está constituida por “los patrones de relaciones y obligaciones formales, por la descripción de puestos, las reglas formales, las políticas de operación, los procedimientos de trabajo, etc.

En Guatemala son seis universidades las que incluyen especializaciones, diplomados y maestrías como en el caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala que a través de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, implementó en su programa de estudios, la Maestría en Comunicación Organizacional. Esto se debe a que en la actualidad se percibe la comunicación como un factor estratégico para la gestión empresarial.

Se ve que cada día se incorpora más el tema de la comunicación organizacional en la sociedad guatemalteca ya que puede hacer aportes significativos a las organizaciones por lo que resulta relevante verla como una necesidad para procurar la comunicación dialógica con los clientes internos y externos para el bienestar empresarial.

## **1.2 Definición de comunicación organizacional**

La estructura organizacional, debe proveer a la organización de canales de comunicación interna; desde esta perspectiva para Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik, (2006:p.56) la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las sub partes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra sub parte. Es decir comunicación entre departamentos de una organización.

La comunicación organizacional es pues el conjunto de técnicas y actividades que facilitan y agilizan el flujo de mensajes que se registran entre los miembros de una organización, entre la organización y su medio, así como influir en las opiniones, aptitudes y conductas del público interno y externo, todo ello con el fin de cumplir con los objetivos de manera más eficiente.

Es importante destacar que los factores que influyen en las relaciones humanas dentro de una organización son múltiples y diferentes, pueden resultar de beneficio o afectar la productividad. Es por eso que se debe enmarcar la



importancia de la comunicación organizacional efectiva para mejorar el desempeño y productividad dentro de una organización.

En definitiva, la comunicación organizacional posee gran importancia frente a las relaciones colectivas, la cooperación y el desempeño de cada uno de los miembros, Fernández, Collado (1999:p.48), como se mencionó anteriormente estudia las formas más eficientes para alcanzar los objetivos planteados a través de la misión y visión de la organización. Así permite proyectar una buena imagen empresarial tanto para el público interno como para el externo.

Siendo la comunicación organizacional un sistema que determina el comportamiento organizacional, se debe a través de ella gestionar y proyectar de manera integral los sistemas de comunicación e información de una empresa u organización que promuevan cambios, establecer programas de cultura e identidad corporativa y planear estratégicamente la comunicación según los diferentes públicos y entornos para obtener resultados tangibles y beneficiosos para la organización. Así pues la comunicación organizacional identifica tres niveles para desarrollar sus tareas:

**a) Nivel Individual:** Orientado al trabajo de las personas. Los estilos de comunicación interpersonal están ante todo marcados por la historia del individuo que la emite Fernández, (1991:p.245) historias que corresponden a otros especialistas esclarecer pero que afectan la organización. Si el número de personas en las organizaciones es igual al número de estilos de comunicación que se poseen, se enfrenta a los conflictos propios de la diversidad. Lo conducente es generar un estándar, un patrón de comportamiento que dirija las habilidades comunicativo-organizacionales para asegurar la correcta emisión de mensajes importantes para el funcionamiento de la organización.

**b) Nivel Grupal:** Orientado a la integración de esos individuos en función del grupo al que pertenecen, (pues el trabajo previo se lo hace el área de recursos

humanos) deben integrarse las misiones personales a la obtención de logros grupales por el bien de la organización; esto es superponer lo que cada uno busca y el lugar al que todos deben llegar, lograr la complementariedad de las personas en los grupos, Brunet (1987:p.87).

**c) Nivel Organizacional:** Orientado al trabajo de personas en grupos alineados a la estructura organizacional que los cobija. Este es el nivel macro del trabajo, poner en común el camino organizacional para el cumplimiento de metas.

Cuando se plantea a la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades “encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se registran entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio” se puede diferenciar dos tipos de comunicación: la comunicación interna y la comunicación externa.

Los mensajes siguen unos caminos dentro del espacio organizacional denominados redes de comunicación. Gran parte de estas redes, son líneas formales de comunicación, en tanto que otras, son líneas informales.

Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones. Katz y Kahn, (1990:p.47).

### **1.3 Comunicación descendente**

Es la dimensión de canales formales más frecuentemente estudiada. La autoridad, la tradición y el prestigio, son evidenciados en las comunicaciones descendentes. Incluye los mensajes que van desde el nivel jerárquico superior hacia los empleados de los niveles subordinados.

**Tipos de comunicación descendente:**

- a. Instrucciones laborales (tarea específica).
- b. Exposición razonada de los trabajos (relación con otras tareas de la organización)
- c. Procedimientos y prácticas (políticas, reglas, regulaciones, beneficios, etc.)
- d. Realimentación (elogio del trabajo individual)
- e. Adoctrinamiento de objetivos (motivar con la “misión y visión, relacionándola con objetivos)

**1.4 Comunicación ascendente:**

Fluye desde los subordinados hacia la jefatura (preguntas, sugerencias, plantear problemas). Su buen funcionamiento hace que los empleados perciban un real interés de los superiores hacia ellos, disminuyendo las presiones de trabajo y la tensión en las relaciones interpersonales (buzón de sugerencias, charlas o reuniones de carácter informal y política de puertas abiertas).

**Tipos de comunicación ascendente:**

- a. Programas de sugerencias
- b. Encuestas
- c. Procedimientos de quejas
- d. Políticas de puertas abiertas
- e. Entrevistas
- f. Reuniones de grupo

**1.5 Comunicación horizontal**

Intercambio lateral de mensajes. Se da entre personas que se encuentran a un nivel semejante dentro de la organización. Los mensajes dicen relación con la tarea o con factores humanos (coordinación, participación en la información, solución de problemas o arreglo de conflictos).

**Tipos de comunicación horizontal:**

- a. Trabajo en equipo
- b. Reuniones de trabajo
- c. Notas de departamentos
- d. Comunicados internos

**1.6 Ubicación del problema en un enfoque teórico determinado**

El problema focal de la organización para el desarrollo urbano y rural, OPDUR Zacapa es la inexistencia de políticas de comunicación interna en la Organización para el Desarrollo Urbano y Rural. OPDUR, Zacapa, lo que afecta la motivación de los colaboradores y el compromiso hacia la organización, además de generar bajos rendimientos positivos y hacerla menos eficaz en todos sus procesos.

El no contar con las políticas de comunicación eficaces dentro de OPDUR Zacapa, se pierde energía diariamente debido a los errores de comunicación, ya que la dirección de la comunicación e información es horizontal e informal.

Con frecuencia se da por hecho el que los sistemas de una organización deban ser comprendidos por los colaboradores. Se tiende a no entregar la información adecuada a la persona adecuada y no involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones. Las deficiencias comunicacionales existentes en OPDUR, Zacapa se ha considerado un punto interesante de estudio, investigar la forma en que se hace participar a los colaboradores en la toma de decisiones, ¿cómo se enfrentan a los problemas y soluciones? y también ¿cómo se le da claridad a los propósitos y la finalidad de las expectativas de trabajo? es decir, el trabajo en equipo que contempla la teoría Z; la cual es participativa que requiere de condiciones como la confianza, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones colectiva con el objetivo de obtener mayor productividad.

### **1.7 Relación entre la teoría y el objeto de estudio**

OPDUR, es una organización que se encarga de llevar a cabo proyectos de desarrollo urbano y rural en el departamento de Zacapa, se trabaja beneficiando a la población zacapaneca, en ello reside la relevancia que poseen todos los procesos, ya que a mejor productividad de los colaboradores de OPDUR, mejor será el beneficio para los zacapanecos.

Por tal razón, es necesario considerar el trabajo y desarrollo de OPDUR, basado en la teoría Z también llamada "método japonés", es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale. Esta teoría 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, que permitirá integrar a los colaboradores, así como crear un sentido de pertenencia que los llevará a hacer todo lo posible por alcanzar los objetivos organizacionales, esforzarse por hacer vivencial la misión y visión de la organización.

Con la adopción de la teoría Z en OPDUR se creará una nueva cultura organizacional en donde se fortalezcan la comunicación, identidad y compromiso.

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

Es importante resaltar que la comunicación interna es fundamental para que el colaborador se identifique con la organización y haga suyos los valores organizacionales y se esfuerce por cumplir con la misión de la organización. Los colaboradores de OPDUR deben disponer de información suficiente relacionada con la misión, visión, objetivos y filosofía de la organización para reconocer el qué deben hacer y por qué.

Crear e implementar estrategias de comunicación interna a través de canales formales para organizaciones que como OPDUR contribuye al desarrollo urbano y

rural de la comunidad, resulta de vital importancia; ya que los colaboradores deben encontrarse motivados para una mejor productividad, la mala información, el comunicar a destiempo pueden ser fatales para llevar a cabo los proyectos de desarrollo.

En definitiva, una estrategia de comunicación interna efectiva y bien gestionada puede brindar múltiples beneficios para cualquier institución u organización, lo que se traduce en una mayor productividad y en el caso de OPDUR beneficios para el departamento de Zacapa.

## **CAPÍTULO II**

### **Descripción de la organización**

**La Organización No Gubernamental Para el Desarrollo Urbano y Rural, OPDUR** es una asociación de proyección social, con el objetivo de fomentar el cambio local y global hacia una sociedad progresiva, justa y solidaria. Se destaca por su trabajo en la construcción de proyectos tangibles e intangibles.

**OPDUR** tiene seis años de estar operando. De acuerdo a la opinión de los directivos de la organización han trabajado con responsabilidad, honestidad, y transparencia en el uso adecuado de los recursos económicos que han sido depositados en la organización para realizar proyectos socioeconómicos y sostenibles en todas las regiones del país. Los proyectos que ha realizado OPDUR tienen un gran desarrollo en la población en general, entre ellos está la construcción de escuelas, carreteras, mercados, canchas polideportivas, salones sociales, proyectos tecnológicos, apoyo a la educación, proyectos ecológicos, introducción de agua potable y capacitaciones técnicas a distintas comunidades.

**OPDUR** tiene la experiencia de haber realizado más de 325 proyectos con el apoyo del gobierno central y las distintas municipalidades del país, y 50 proyectos con entidades privadas. La población beneficiada directamente de todos los proyectos es de 250,000 personas entre adultos y niños, apoyando también indirectamente a más de 100,000 personas.

**OPDUR** cuenta con profesionales jóvenes altamente calificados en, arquitectura, ingeniería civil, agronomía, derecho y administradores de empresas, que trabajan en equipo para alcanzar los objetivos generales de la Organización.

## 2.1 Base Legal

La organización fue creada el 19 de abril de 2004, bajo la constitución No. 75 del registro civil de la municipalidad de Guatemala, bajo la ley de las Organizaciones No Gubernamentales, asimismo fue inscrita en la Contraloría General de Cuentas y la Superintendencia de Administración Tributaria.

## 2.2 Objetivos

### a) General:

El objetivo general de la ONG, es eminentemente de **prestación de servicios a la comunidad y de beneficio social, encaminados a promover políticas de carácter social, económico, cultural y de ambiente, para procurar un mejor nivel de vida a las personas de escasos recursos y la comunidad en general;** para tales efectos, sus objetivos específicos son los siguientes:

### b) Objetivos Específicos

- 1) Planificar, diseñar y ejecutar obras relacionadas con el mejoramiento de caminos para las comunidades necesitadas.
- 2) Planificar, diseñar y ejecutar obras relacionadas con la construcción de viviendas populares, centros de salud, escuelas, salones comunales, guarderías, parques y centros deportivos para personas de escasos recursos o en estado de pobreza extrema.
- 3) Dar asesoría y ejecutar en materia de uso, aprovechamiento y conservación de los bienes naturales, incluyendo las áreas de reserva y áreas protegidas del país.
- 4) Difundir entre la organización los valores de identidad, culturales y sociales.
- 5) Promover y administrar proyectos dirigidos al mejoramiento de la salud y la educación en general de la población, especialmente en las áreas de habitantes de escasos recursos.
- 6) Apoyar a entidades nacionales e internacionales para mejorar la vida de todas las personas que viven en la región.



Todos los objetivos de OPDUR van encaminados a mejorar la infraestructura de las comunidades del oriente del país, con el fin de mejorar el nivel de vida de las personas que viven en los diferentes poblados.

### **2.3 Metas**

OPDUR, cuenta con metas anuales que deben cumplir los miembros de la organización, siendo estas las siguientes:

- a. Aumentar en un 20% cada año los proyectos de desarrollo en cada comunidad que lo necesite.
- b. Divulgar en un 30% las actividades de la organización en todas las comunidades de la región.
- c. Aumentar en un 20% del total de las personas beneficiadas en todos los proyectos que se realicen cada año.

### **2.4 Políticas**

A continuación se describen las políticas que tiene OPDUR, para todos los miembros que la conforman actualmente:

Las que estarán dirigidas a todas las áreas de la organización:

- 1) La responsabilidad, honestidad, buena fe y ética profesional serán los principios básicos aplicar en cualquier proyecto comunitario que la organización realice.
- 2) Brindar un servicio personalizado a toda comunidad que sea beneficiada con algún proyecto comunitario.
- 3) Capacitar al personal que tenga contacto con cualquier proyecto de la organización, ya sea personal de la organización o de la población en general beneficiada.
- 4) Motivar y capacitar constantemente a los miembros de la organización, para el efecto se buscarán cursos, conferencias o documentos, por lo menos dos veces por año, con temas que les ayuden a alcanzar los objetivos de la organización.

- 5) Garantizar la calidad de los trabajos y el servicio a la comunidad, para el mejoramiento de su vida social.

## **2.5 Misión**

“Servir de enlace entre el sector público y privado a nivel nacional e internacional, para la elaboración de proyectos de bienes tangibles e intangibles, y aumentar el crecimiento del desarrollo socioeconómico del país, maximizando los fondos sin lucro alguno”.

## **2.6 Visión**

“Ser una ONG con una estructura sólida, confiable y sostenible, a corto, mediano y largo plazo. Queremos ser una ONG que desarrolle proyectos de bienestar social, con capacidad de representar adecuadamente a las entidades públicas y privadas, y respondiendo en forma transparente y eficiente a las demandas de la población en general”

## **2.7 Valores**

A continuación se describen los valores que debe poner en práctica el personal de OPDUR, para mejorar el desempeño de todas las actividades dentro de la organización:

**OPDUR**, es una asociación de proyectos de bienestar socioeconómico que, además, se declara:

- 1) **Justa y solidaria** Creemos en la solidaridad y justicia económica, social, ambiental y política.
- 2) **Igualdad** Promovemos la igualdad de acceso a los recursos y de oportunidades para todas las personas sin distinción de sexo, raza, cultura, etnia o creencia.

- 3) **Democrática y participativa** Creemos en la democracia participativa y por ello practicamos el diálogo abierto entre todos los que componen la asociación.
- 4) **Transparente** Ponemos a disposición de la sociedad información sobre nuestra gestión y actividades.
- 5) **Colaboradora** Colaboramos con personas y organizaciones con las que compartimos objetivos.
- 6) **Independiente** No estamos vinculados a ningún partido político, grupo económico o empresarial.

## 2.8 Ideario de la Organización

### ¿Quiénes somos?

“Con experiencia en la realización de grandes proyectos socioeconómicos y con el apoyo de entidades nacionales e internacionales, tanto de la empresa privada como de las instituciones públicas en OPDUR somos una Organización No Gubernamental sin lucro alguno en el ámbito de la proyección social de las comunidades guatemaltecas necesitadas y de escasos recursos”

### ¿Qué hacemos?

Trabajamos para aumentar y mejorar el nivel de vida de personas de escasos recursos y de pobreza extrema de las comunidades del país. Entre los proyectos que desarrollamos se encuentran los siguientes:

- a. **Escuelas comunitarias**
- b. **Proyectos educativos**
- c. **Canchas deportivas**
- d. **Centro de salud comunitario**
- e. **Reparamos carreteras**
- f. **Mercados cantonales**
- g. **Protección del medio ambiente**
- h. **Ayuda alimentaría a familias en pobreza extrema**
- i. **Proyectos de empresas artesanales de productos no tradicionales.**

## **2.9 Filosofía**

“Estamos orgullosos de nuestra Organización porque logramos alcanzar virtudes que nos llevan desarrollar proyectos socioeconómicos para mejorar el nivel de vida de la población de escasos recursos”.

## **CAPÍTULO III**

### **Diagnóstico comunicacional**

#### **3.1 Metodología**

##### **a) Enfoque:**

El presente trabajo de investigación es de enfoque mixto ya que se ha utilizado la combinación de las variables cualitativa a través de las opiniones y recomendaciones de los colaboradores de OPDUR, y cuantitativa por medio de los datos estadísticos obtenidos con los instrumentos aplicados al estudio.

##### **b) Diseño:**

El diseño de este trabajo es descriptivo, porque se describe la estrategia de comunicación interna que actualmente será funcional para OPDUR, además de todos los conceptos básicos acudiendo a las opiniones de la población de estudio, por medio de encuestas, cuestionarios y observación directa, y es transeccional porque se llevó a cabo en un período corto de tiempo, que corresponde a junio y julio, 2010.

##### **c) Población y muestra:**

El universo total de la población, lo integraron 5 mujeres y 7 hombres, profesionales, comprendidos entre 25 y 35 años de edad, residentes del municipio de Zacapa, departamento de Zacapa, Guatemala.

##### **d) Sujetos:**

Los sujetos investigados fueron 5 mujeres y 7 hombres, profesionales en ingeniería, arquitectura y relaciones públicas, comprendidos entre los 25 y 35 años de edad.

### **e) Instrumentos:**

Para el diagnóstico general se diseñó una encuesta, la cual arrojó datos sobre las fallas en los flujos de información, relacionadas con carencia de medios, mal manejo de los mismos o en la falta de respuesta de los destinatarios. En esta tercera fase se aplicó la encuesta a una muestra total de 12 personas, equivalente al 100% de la población que conforma a la organización OPDUR.

### **f) Elaboración de la encuesta**

Teniendo en cuenta, que el principal objetivo es el de identificar las necesidades de comunicación interna de OPDUR., se diseñaron preguntas orientadas bajo dos propósitos fundamentales:

- a) Conocer la relación de los empleados con los medios de comunicación internos existentes (cartelera, correo electrónico, revista)
- b) Conocer los sentimientos de los empleados hacia la empresa (¿cómo ven a OPDUR? y ¿cómo se sienten en OPDUR?).

En la construcción de las preguntas de la encuesta se tuvieron en cuenta las tres variables de la investigación: **comunicación organizacional, cultura organizacional y clima organizacional.**

## **3.2 Objetivos de investigación**

### **a) Objetivo General:**

Determinar la comunicación organizacional interna actual de OPDUR, a través de un diagnóstico y proponer una estrategia eficaz y eficiente para fortalecer la identidad organizacional.

**b) Objetivos específicos:**

- 1) Conocer los canales de comunicación que utiliza OPDUR a través del diagnóstico comunicacional, para mejorar e implementar las herramientas necesarias para una comunicación organizacional eficaz y eficiente.
- 2) Crear canales de comunicación interna formal a través de la estrategia, para incrementar los niveles de productividad a través de la información y comunicación eficaz entre los miembros de la organización.
- 3) Implementar políticas de comunicación interna que motiven e identifiquen a los colaboradores de OPDUR con la organización, su misión, visión, objetivos y filosofía.

**c) Principales hallazgos:****Descripción de los principales problemas de la comunicación interna (Técnica del árbol del problema)**

El árbol de problemas es una herramienta de la gestión empresarial la cual es usada por los administradores de un negocio para solucionar todos los problemas que se pueden presentar en una pequeña o grande empresa. El objetivo principal del árbol de problemas es la formulación de estos y el buscarle la solución sin que esto produzca secuelas negativas.

1. Falta de documentación e información de la misión, visión, valores, objetivos, metas, filosofía a todo el personal de la organización.
2. Falta de comunicación interpersonal de los miembros de la organización.
3. No existe comunicación eficaz entre el jefe de la organización y los miembros de la organización.
4. La motivación de los colaboradores de OPDUR es escasa.

---

**PROBLEMA FOCAL**

Falta de documentación e información de la misión, visión, valores, objetivos, metas, filosofía a todo el personal de la organización.

**Causas: (raíces)**

- No hay manuales autorizados para la organización.
- No existen rótulos donde indique la misión, visión, valores, objetivos filosofía de la organización.
- No existen trifoliales - bifoliales de información que sirva de base para la capacitación del nuevo personal o realizar una retroalimentación al personal ya contratado en la organización.

---

**Efectos: (ramas)**

- La cultura de la organización es débil.
  - No existe un compromiso real por parte de los - miembros de la organización.
- 

---

**PROBLEMA FOCAL**

Falta de comunicación interpersonal de los miembros de la organización.

**Causas: (raíces)**

- No existe capacitaciones de trabajo en equipo y conflicto grupal.
- No hay compañerismo entre los miembros de la organización.

---

**Efectos: (ramas)**

- Conflictos laborales entre todos los trabajadores de la organización.
  - Retrasos en todas las actividades de la organización.
  - Envidias y chismes entre todo el personal.
-



---

**PROBLEMA FOCAL**

No existe comunicación eficaz entre el jefe de la organización y los miembros de la organización.

**Causas: (raíces)**

- No hay compromiso entre el nivel jerárquico alto para establecer las mejores formas de comunicación y los mandos medios de todos los departamentos.
- No están establecidos los medios con lo que se debe comunicar el jefe y el resto de la organización (memorando, cartelera de información, reuniones semanales de trabajo etc.

---

**Efectos: (ramas)**

- No hay conocimiento de las actividades de la organización en todos los niveles jerárquicos.
  - No se conoce las decisiones que se toman en la organización.
  - No se alcanzan los objetivos y las metas de la organización.
-

## **CAPÍTULO IV**

### **Estrategia de comunicación**

#### **4.1 Propósito de la estrategia**

La presente estrategia tiene como propósito establecer canales de comunicación eficaces y eficientes para 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 genera un mejor interés ( e involucramiento) de lo que sucede en la organización, y contribuir al logro de los objetivos organizacionales de forma conjunta.

En el caso de - OPDUR- por ser una organización que ha sido creada en el año 2004, una estrategia de comunicación interna es la herramienta que facilitará su funcionamiento, desarrollo y cumplimiento de sus objetivos.

Estar informados e involucrados en el hacer cotidiano de -OPDUR- es la única forma de mantener el interés por la temática y realizar propuestas que reflejen las opciones y experiencias de cada miembro. Es por ello que la propuesta de estrategia de comunicación interna que se describe más adelante apunta a lograr una mayor integración entre los 12 miembros de la organización.

## 4.2 PLATAFORMA ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN INTERNA OPDUR, ZACAPA

**OBJETIVO:** Generar un espacio dentro del flujo de información y comunicación, donde los miembros, además de tener la posibilidad de sentirse motivados a participar, se sientan identificados con la Organización para el Desarrollo Urbano y Rural, OPDUR Zacapa y se vean comprometidos a alcanzar las metas conjuntamente. Además de reestructurar los medios de comunicación interna para establecer una adecuada comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos e instituir reuniones, talleres, cursos y conferencias periódicamente con el fin de promover la comunicación en diferentes direcciones.

### PROBLEMA FOCAL:

1. Falta de identidad organizacional, debida a que no existe documentación e información de la misión, visión, valores, objetivos, metas, filosofía a todo el personal de la organización.
2. Inexistencia de comunicación eficaz entre el jefe de la organización y los miembros de la organización, así como comunicación interpersonal entre los miembros de la organización.
3. La motivación para los colaboradores de OPDUR es escasa.

FACTORES QUE INFLUYEN	¿A QUIÉNES AFECTA MÁS?	¿QUIENES DEBEN PARTICIPAR EN LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA?
<p>Falta de interés de la administración en la creación de políticas internas para promover la comunicación eficaz dentro de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Directores de la Organización</li> <li>*Departamento Financiero</li> <li>*Departamento Administrativo</li> <li>*Secretaria</li> <li>*Mensajero</li> </ul>	<p><b>Audiencia Primaria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Directores de la Organización</li> </ul> <p><b>Audiencia Secundaria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Departamento Administrativo</li> <li>*Secretaria</li> </ul> <p><b>Audiencia Terciaria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Departamento Financiero</li> <li>*Departamento de Proyectos</li> <li>*Asesor Legal</li> <li>*Mensajero</li> </ul>

AUDIENCIA	QUÉ SE QUIERE LOGRAR	QUÉ PRÁCTICAS SE QUIERE PROMOVER
<p><b>PRIMARIA:</b></p> <p>Directores de la Organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reconocimiento de la importancia de la creación de políticas internas para promover la comunicación eficaz dentro de la Organización.</li> <li>✓ Aceptación de la estrategia de comunicación interna y apoyo en términos económicos para su implementación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crear políticas internas para promover la comunicación eficaz.</li> <li>✓ Implementar la estrategia de comunicación interna.</li> <li>✓ Instituir reuniones, talleres, cursos y conferencias periódicamente para establecer flujos de comunicación en todas las direcciones.</li> </ul>
<p><b>SECUNDARIA:</b></p> <p>Departamento Administrativo Secretaria</p> <p><b>TERCIERIA:</b></p> <p>Departamento Financiero Departamento de Proyectos Asesor Legal Mensajero</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimiento de las políticas internas para promover la comunicación eficaz dentro de la Organización.</li> <li>✓ Reestructurar los medios de comunicación interna para establecer una adecuada comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos</li> <li>✓ Generar un espacio dentro del flujo de información y comunicación</li> <li>✓ Fortalecer la identidad organizacional a través del conocimiento de la misión, visión, valores y filosofía de la organización.</li> <li>✓ Motivación de los colaboradores a participar, y que sientan identificados y comprometidos con la Organización para el desarrollo Urbano y Rural OPDUR,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comprender y aplicar las políticas internas para promover la comunicación.</li> <li>✓ Utilizar los medios de comunicación para informar y comunicar.</li> <li>✓ Participar en reuniones, talleres, cursos y conferencias.</li> <li>✓ Aplicar los canales de comunicación definidos a partir de las necesidades de la Organización.</li> <li>✓ Participar en la alimentación y actualización constante de los medios de comunicación creados.</li> </ul>

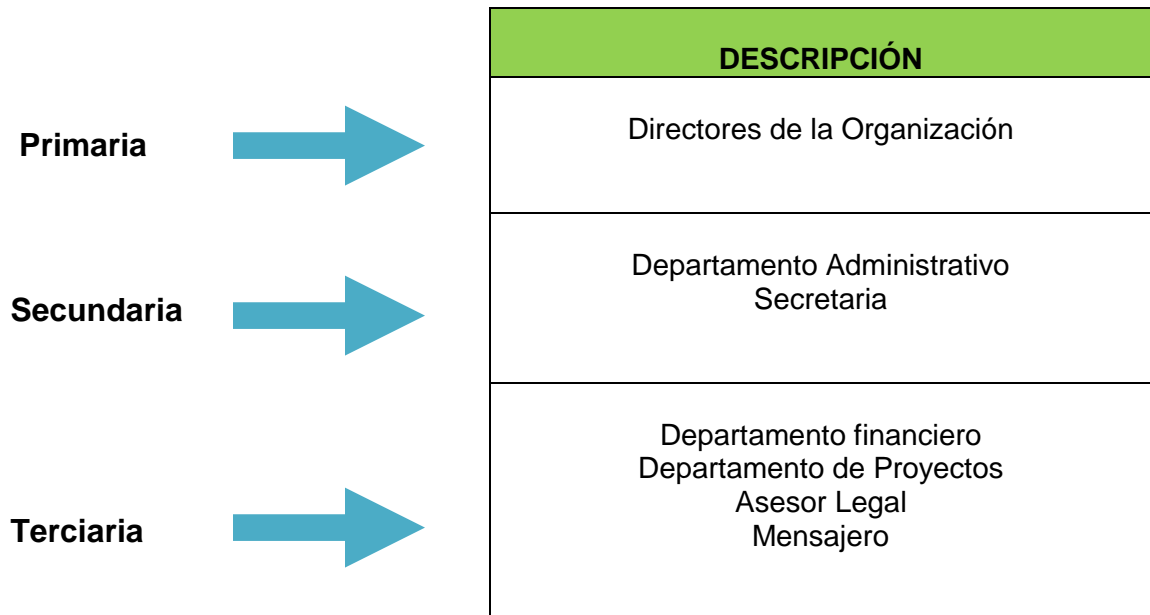
AUDIENCIA	QUÉ MENSAJE SE VA A DAR	OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS	CANALES
<p><b>PRIMARIA:</b></p> <p>Directores de la Organización</p>	<p><b>“A mejor comunicación y clima laboral, mayor producción, menos tiempo en los procesos, más clientes y por lo tanto mayor beneficio económico”.</b></p>	<p>Influir en la creación de políticas internas que promuevan la comunicación interna de la organización.</p>	<p>Estrategia de comunicación interna para OPDUR.</p> <p>Manual de Organización.</p> <p>Manual de normas y procedimientos.</p>	<p>Reunión Formal ( presentación de la estrategia)</p> <p>Manuales de organización y de normas y procedimientos</p> <p>Material P.O.P</p>
<p><b>SECUNDARIA Y TERCIARIA</b></p> <p>Departamento Administrativo Secretaria Departamento Financiero Departamento de Proyectos Asesor Legal Mensajero</p>	<p><b>“Un excelente ambiente de trabajo lo genera la comunicación eficaz”.</b></p>	<p>Implementar y establecer las políticas internas para optimizar el uso de los canales de comunicación organizacional.</p> <hr/> <p>Aumentar el conocimiento de la cultura organizacional con el fin de fomentar una mayor identidad y compromiso institucional.</p> <hr/> <p>Mejorar las relaciones interpersonales y motivar a los colaboradores para trabajar en equipo.</p>	<p><b>Electrónicos:</b> Intranet Boletín Virtual “OPDUR te informa”</p> <hr/> <p><b>Impresos:</b> Cartelera “OPDUR al día” Boletín Impreso “OPDUR te informa” Cartas personalizadas Manual de normas y procedimientos Manual de Organización</p> <hr/> <p><b>Presenciales:</b> Reunión Eventos de integración Talleres, cursos, conferencias</p>	<p>Socialización</p> <p>Reunión formal para comunicarles la estrategia y presentarles los medios.</p> <p>Conferencia: Manual de Organización y Manual de normas y procedimientos. Entrega material P.O.P</p> <p>Curso: Comunicación interpersonal- comunicación eficaz.</p> <p>Taller: El trabajo en equipo- los equipos de trabajo.</p> <p>Buzón de sugerencias.</p>

CÓMO SE VA A EVALUAR	INDICADORES	CÓMO SABREMOS SI TUVIMOS ÉXITO
<p><b>Instrumentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Guía de Observación trimestral</li> <li>✓ Evaluación de medios bimestral</li> <li>✓ Encuesta de clima, cultura, identidad y comunicación organizacional semestral</li> <li>✓ Entrevista a directores de la organización semestral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de progreso de la organización en las políticas internas de comunicación.</li> <li>• Nivel de innovación y participación de los colaboradores con las acciones estratégicas para mejorar los canales de comunicación.</li> <li>• Nivel de eficacia y periodicidad en el uso de los medios de comunicación internos de la organización.</li> <li>• Grado de intervención de los colaboradores.</li> <li>• Cultura y clima organizacional</li> <li>• Grado de satisfacción</li> <li>• Grado de conocimiento</li> <li>• Grado de comprensión</li> <li>• Grado de conciencia</li> </ul>	<p>No. de colaboradores que conocen y comprenden la misión, visión, objetivos y filosofía de la organización.</p> <p>No. de acciones realizadas en relación con la mejora de la comunicación interna en los distintos departamento.</p> <p>No. correos, cartas, boletines, trifoliales que circular al mes dentro de la organización y avisos o anuncios que se hacen a través de internet, cartelera y correo electrónico durante un mes.</p> <p>No. De sugerencias, opiniones y aportes en el buzón de comunicación trimestral.</p> <p>50% de los colaboradores que se sienten identificados con la organización.</p> <p>El 90% de los colaboradores asisten a las reuniones, talleres, cursos, conferencias y eventos organizados por OPDUR.</p> <p>El 50% de colaboradores leen la información proporcionada a través de las carteleras, boletines, y bifoliales.</p> <p>El 80% de colaboradores se sienten satisfechos y motivados al contar con canales de comunicación interna.</p>

## 4.3 Desarrollo estratégico

### 4.3.1 Grupos de valor estratégico (audiencias)

La propuesta se focaliza de diferente forma en cada grupo estratégico para satisfacer las diferentes necesidades e intereses de los sectores, partiendo del supuesto que cada uno interviene de manera particular y distinta.






### 4.3.2 Plan de comunicación interna para OPDUR, Zacapa

#### a) Consumo de medios



La mayoría de los colaboradores cuentan con correo electrónico, saben qué es un boletín, intranet, tablero de información, bifoliales, entre otros medios escritos.



#### 4.4 DIMENSIÓN PROGRAMA DE COMUNIACIÓN INTERNA ORGANIZACIONAL

Red de comunicación Organizacional	Integración cultural /fomento de sentido de pertenencia	Zona de contacto
 <p>Uso de medios electrónicos y medios impresos.</p>	 <p>Cursos, talleres, conferencias. Reuniones Eventos</p>	 <p>Buzón de Sugerencias</p>

#### RED DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

 <p><b>MEDIOS ELECTRÓNICOS</b></p>	 <p><b>MEDIOS IMPRESOS</b></p>
<p>Intranet Boletín virtual ("OPDUR te informa")</p>	<p>Cartelera ("OPDUR al día") Boletín impreso ("OPDUR te informa") Cartas personalizadas Bifoliar Manual de Organización Manual de normas y procedimientos</p>

## 4.5 Medios electrónicos: intranet



### a) Objetivos

1. Fomentar el flujo de información bidireccional entre los colaboradores y los directivos, contribuyendo a optimizar los procesos internos de OPDUR.
2. Agilizar los procesos de comunicación a nivel interno de OPDUR.
3. Fomentar la cultura organizacional.

### b) Características

Las estrategias comunicativas, a nivel de imagen y contenido, buscan otorgarle tres características esenciales a la Intranet de OPDUR: fácil acceso, usabilidad y carácter intuitivo.

### c) Propuestas de imagen y contenido

**Contenidos:** Noticias, eventos, servicios, boletines, información corporativa, encuestas, etc. a través de la plataforma virtual desarrollada para tal fin.

#### 4.5.1 Boletín Virtual: “OPDUR te informa”

- a) **Objetivo:** Informar a todo el personal interno sobre aspectos relacionados con la organización.



### b) Características:

1. Información presentada de forma clara, fácil y sencilla.
2. Tendrá una periodicidad semanal.
3. Se distribuye a través del correo interno de la empresa y al correo personal de cada empleado, además se encontrará publicado en la intranet, en la que también estarán todas las ediciones anteriores.

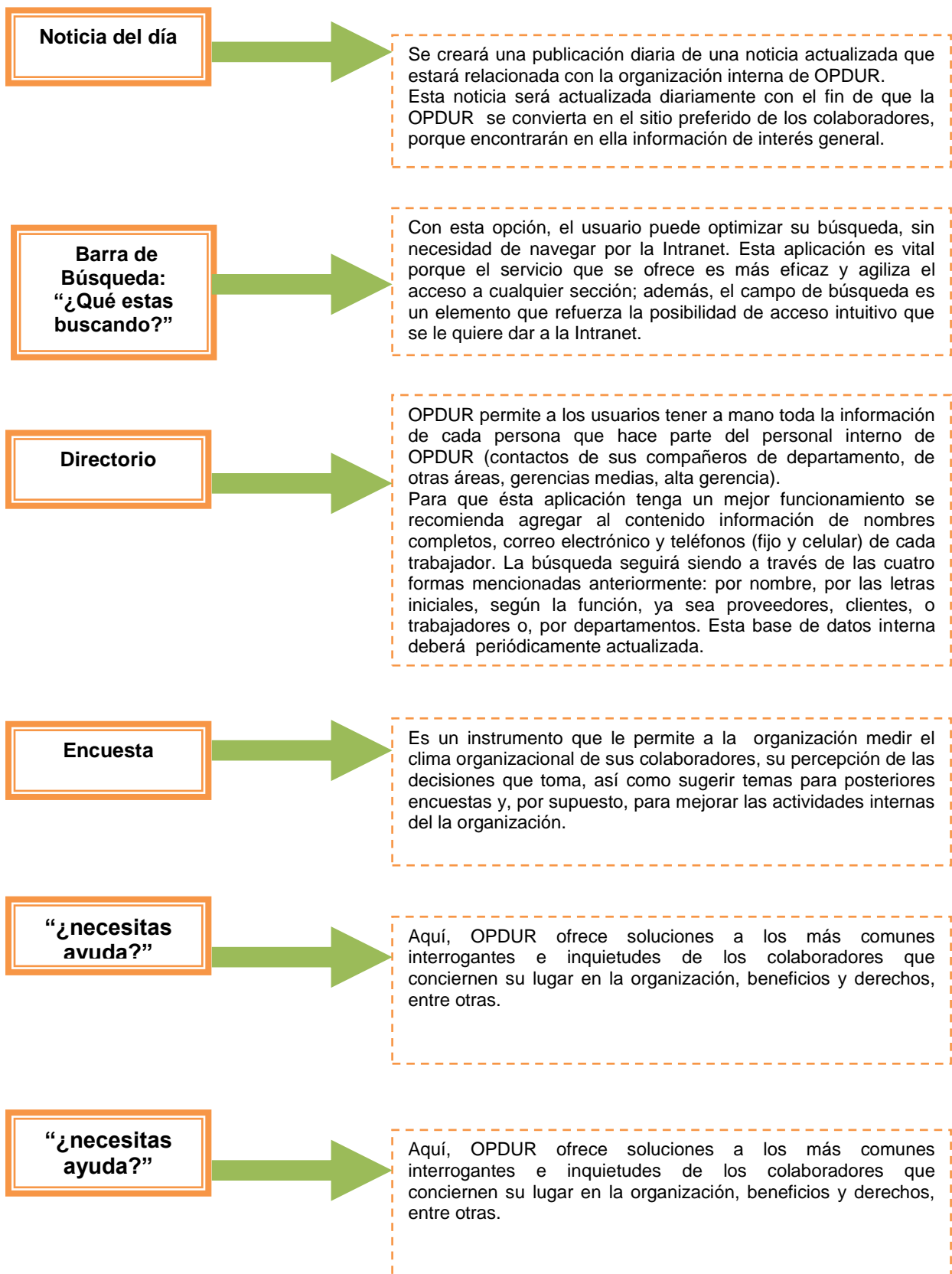
### **c) Propuesta de Diseño “OPDUR te informa”**

**Título: “OPDUR te informa”**  
**Número de boletín y fecha.**  
**Editorial: escrita por algún directivo o gerente.**  
**Logotipo de OPDUR para comunicar la identidad de la empresa.**  
**Uso de colores corporativos para fomentar la identidad corporativa.**  
**Tamaño: Máximo dos páginas tamaño carta.**  
**Contenidos: igual contenido que el boletín impreso**

### **d) Tipo de comunicación**

- 1.** Construcción de la comunicación operativa: Información sobre hechos, procesos, tareas y acciones productivas del día a día que afecten al personal interno o a la organización (traslados, cambios, nuevos empleados).
- 2.** Construcción de la comunicación de desarrollo: aspectos relacionados con las actividades que fomenten la parte humana, integración, cultura organizacional, clima y modos de pensar de los colaboradores (Noticias de interés, clasificados, cumpleaños de la semana, empleados del mes, agenda de eventos de la semana, noticias breves acerca de los empleados, y sus familias como matrimonios, nacimientos, bautizos, fallecimientos y agradecimientos.) Debe existir un link en la intranet en la que se encontrarán ordenadas por fecha las ediciones anteriores del boletín.

CONTENIDO	DESCRIPCIÓN
<b>¿Quiénes somos?</b>	En esta sección se encontrará información sobre la empresa (historia, misión, visión, metas, logros, departamentos, organigrama), con el propósito que los colaboradores conozcan la organización para la cual trabajan y, de esta forma, se consolide una cultura organizacional, pues se fomenta el sentido de pertenencia en ellos.
<b>Vitrina virtual</b>	Este espacio funciona como vitrina de clasificados, está diseñado para que los empleados puedan anunciar sus ofertas, ya sea de carros, equipos u otros objetos y servicios que quieran poner a disposición del resto de personal. Además, es un espacio creado para que los empleados puedan hablar acerca de temas de interés que sean de agrado, como precios, calidad, acreditaciones, nuevos productos.
<b>Cumpleaños</b>	Se publicará quincenalmente un listado de los colaboradores que cumplan años, éste contendrá nombre completo, departamento y el día de su cumpleaños. Además el día del cumpleaños de cualquier empleado, aparecerá un recordatorio en la página principal de la intranet.
<b>Cumpleaños</b>	Este espacio está diseñado para que los colaboradores escriban pequeños artículos o frases en las que comenten u opinen sobre algún tema de interés. Con esta opción se busca que haya mayor tráfico en las visitas al sitio y, que los colaboradores se puedan expresar sobre algún tema relacionado con OPDUR, el país o el mundo.
<b>Convocatorias</b>	Sirve para que el usuario se entere de las vacantes que hay en OPDUR, en la sede principal (Zacapa, así se estructure un plan de carrera o se pueda tener acceso a nuevos colaboradores, por medio de los mismos de la empresa.
<b>Capacitaciones</b>	En esta sección se pone a disposición de los empleados la actualización de los distintos cursos, seminarios, talleres que se realizarán en la empresa. Proporciona información sobre las facilidades de pago para cursos que los empleados quieran realizar por fuera de la organización.



## 4.6 Medios Impresos

### 4.6.1 Diseño de cartelera “OPDUR te informa”

a) **Objetivo:** Informar a los colaboradores sobre lo que acontece a nivel interno en la organización.

b) **Características:** Es un medio destinado a empleados y operarios que no tienen siempre acceso a computadores o medios tecnológicos.



### c) Propuesta de Diseño “OPDUR al día”

**Título: “OPDUR al día”**  
**Editorial: escrita por colaboradores**  
**Logotipo de OPDUR para comunicar la identidad de la empresa.**  
**Uso de colores corporativos para fomentar la identidad corporativa.**  
**Ilustraciones, gráficas tipografía atractiva.**

d) **Tipo de información:** Noticias generales, noticias por departamentos, clasificados, frase de la semana, invitaciones, eventos, comentarios de los empleados, convocatorias y concursos.

### e) Frecuencia

La cartelera será actualizada semanalmente. La cartelera estará ubicada en un lugar estratégico de la sede de OPDUR, Zacapa, en el lugar de alto tráfico, es decir, por donde frecuentemente pasan los colaboradores y no pueden evadir la información que allí se consigna.

#### 4.6.2 Boletín impreso: “OPDUR te informa”

a) **Objetivo:** Informar al personal de forma general y estandarizada sobre hechos, actividades y sucesos importantes que ocurren en la empresa.



#### b) Características:

1. Se propone la creación de un equipo de personal voluntario “comité editorial”, formado por colaboradores de OPDUR, quienes en sus momentos libres, aporten ideas, noticias, información y sugerencias de interés general para todos los colaboradores. Este equipo rotará mensualmente, con el objetivo que todos participen mínimo una vez al año en su elaboración.
2. Debe ser distribuido mensualmente a todos los colaboradores (para incluir los que no tienen Internet o no pueden acceder al uso de computadores). Incluye mensajes del presidente, fechas de eventos y fiestas para la semana.
3. Información presentada de forma clara, fácil y sencilla.
4. La distribución se realizará de forma personal y directa a cada empleado, para tener seguridad que la información llegue a su destino final.
5. Igual contenido que el boletín electrónico.

#### c) Tipo de comunicación

1. **Comunicación operativa:** Hechos, procesos, tareas y acciones productivas del día a día que afecten al personal interno o a la organización; traslados, cambios, nuevos empleados, uso de intranet, participación en nuevos cursos, formas de acceso a los beneficios que ofrece OPDUR. a sus colaboradores, nuevas estrategias. Participación de la media y alta gerencia en la creación de estas secciones.

**2. Comunicación para el desarrollo:** Aspectos relacionados con las actividades que fomenten la parte humana, integración, cultura organizacional, clima y modos de pensar de los empleados; noticias de interés, clasificados, cumpleaños de la semana, empleados del mes, agenda de eventos de la semana, noticias breves acerca de los empleados y sus familias como matrimonios, nacimientos, bautizos, fallecimientos y agradecimientos.

Concursos con temas corporativos como sopas de letras, crucigramas con premios pequeños como incentivos para participar en ellos.

Debe existir una sección en la que se promocionan, los cursos, talleres y seminarios que propone la organización. Así mismo deberá existir un link en la intranet en la que se encontrarán ordenados por fecha las ediciones anteriores del boletín.

#### **d) Propuesta de diseño OPDUR te informa – Boletín –**

**Título: “OPDUR te informa”**  
**Número de boletín y fecha.**  
**Editorial: escrita por todos los colaboradores.**  
**Logotipo de OPDUR para comunicar la identidad de la empresa.**  
**.Uso de colores corporativos**  
**Tamaño: Máximo 4 cuartillas tamaño carta.**

#### **4.6.3 Cartas personalizadas en fechas especiales**

**a) Objetivo:** Crear contacto de forma personal, íntima y directa con cada empleado de OPDUR.





**b) Característica:**

1. Generalmente se usa este medio para transmitir información de carácter operativo. Se elaboran cartas en ocasiones especiales como cumpleaños, bienvenida a empleados nuevos, despedida a empleados retirados, agradecimientos.
2. La secretaria de OPDUR será la encargada de la redacción de los contenidos y de estar atenta del momento oportuno para transmitir el mensaje.
3. Las cartas serán firmadas por el gerente general, siguiendo un protocolo de jerarquías en la identificación de los responsables directos de la comunicación, adicionalmente, se favorece al contacto cercano entre empleado y media y alta gerencia.

**4.7 Medios presenciales****4.7.1 Integración cultural/fomento de sentido de pertenencia: cara - cara  
Cursos/Talleres/Conferencias****a) Objetivos:**

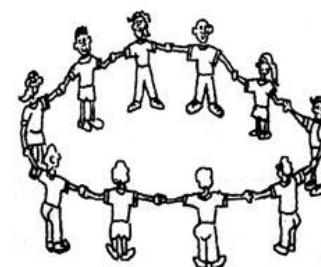
1. Capacitar sobre los procesos de comunicación y los medios existentes a nivel interno, además cumple el papel de motivar a participar de cada uno de estos medios, brindando herramientas y técnicas para comunicarse de forma efectiva.
2. Capacitar a todo el público interno de OPDUR sobre la cultura empresarial, con el fin de que todos estén en condiciones de ofrecer charlas institucionales y, hacer los recorridos organizacionales, a los diferentes visitantes, ya sea a nuevos empleados, municipalidades, gobernación etc.
3. Participar en el proceso de desarrollo personal de los empleados, ofreciéndoles conocimientos que potencializan las diferentes habilidades y competencias.
4. Integrar a todo el personal interno de OPDUR a través de los talleres de presencia obligatoria, en el que se realizan actividades en grupo.

#### 4.7.2 Estrategia de entrenamiento, capacitación y actualización

CAPACITACIÓN	CURSO / TALLER/CONFERENCIA	MODALIDAD
Comunicación efectiva	Comunicación interpersonal- comunicación eficaz	Presencial
Información corporativa Cultura	Cultura organizacional: Misión, visión, valores, identidad corporativa	Presencial
Clima organizacional	Trabajo en equipo	Presencial

#### 4.7.3 Eventos de integración

a) **Objetivo:** Integración, socialización y recreación del personal de OPDUR



ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PUBLICO	CONTENIDO
<b>OPDUR celebra</b>	Celebración de cumpleaños	Mensual	Todos los miembros de OPDUR	Evento Fiesta Cena, Almuerzo, desayuno o refacción
<b>Celebraciones</b>	Fechas especiales Días campestres Aniversario de OPDUR	Permanente	Todos los miembros de OPDUR	Día de la mujer Día del trabajo Día de la secretaria Día de la madre Día del padre
<b>Eventos deportivos</b>	Campeonatos de fútbol Otros deportes, según interés del personal interno	Semestral	Todos los miembros de OPDUR	Diferentes deportes

#### 4.7.4 Reuniones

**a) Objetivo:** Socializar, integrar e intercambiar ideas que ayuden a romper barreras entre empleados y gerentes, creando ambientes de confianza.

#### b) Tipo de Reuniones y frecuencia

Periodicidad	Descripción
Reuniones trimestrales de formación y coordinación	Reunión de todos los miembros de OPDUR, con el fin de tratar temas personales, expresar su opinión sobre procesos, necesidades, inconformidades. Evaluación del desempeño. Comportamiento, habilidades, fortalezas, deficiencia, formación profesional.
Reuniones quincenal	Reunión por departamentos para analizar rendimiento, logros y debilidades, cosas por mejorar, estrategias y metas. Estas reuniones son de carácter obligatorio para que los colaboradores se sientan involucrados con los objetivos de la organización, además después de cada reunión elegirán a un colaborador para que elabore el informe.
Reunión anuales	Intercambio con administrativos, gerencia y todos los departamentos. Se debe informar logros obtenidos, logros truncados, resultados financieros, estrategia a implementar, balances y perspectivas.

#### 4.7.5) Buzón de sugerencias: “Únete”

**a) Objetivo:** Fomentar la comunicación ascendente.



#### b) Características

1. En la sede Central de OPDUR Zacapa, existirá un buzón de sugerencias en el que cada colaborador podrá dejar sus notas manifestando sus sentimientos hacia la organización, ya sea hacia sus jefes, directivos, proyectos. También podrán manifestar opiniones, comentarios, preguntas y sugerencias libre de tensiones, sin temor de recibir algún tipo de represalia.
2. A través de este buzón, los colaboradores podrán expresar sus ideas que consideren que aportan beneficios para la organización, las cuales serán expuestas mensualmente en las reuniones con la media y alta gerencia, será manejado directamente por la secretaria de OPDUR.

3. "Únete" es un medio para que el colaborador pueda participar de la toma de decisiones importantes, tanto de su departamento como de interés general de la organización.

#### **4.8 Monitoreo, medición y revisión continua**

Como parte de la comunicación interna, OPDUR debe realizar continuamente un proceso de evaluación de las estrategias y medios, con el fin de implementar o eliminar parte de los componentes del sistema.

Para este objetivo, se propone una serie de revisiones periódicas de cada una de las estrategias propuestas anteriormente, para cada uno de los programas.

#### 4.9 Cronograma de actividades

TAREA	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RESPONSABLE	EVALUACIÓN
Audiencia Primaria														
Reunión Formal para entrega de Estrategia y propuesta técnica													Guisela Cordón	Nivel de liderazgo y aceptación de la Estrategia
Audiencias Secundaria y Terciaria														
Reunión formal para informar acerca de la implementación de la estrategia													Guisela Cordón	Nivel participación de los colaboradores
Creación de los correos electrónicos para todos los miembros de OPDUR													Secretaria	Número de correos electrónicos emitidos
Habilitación del buzón de sugerencias													Administrativo	Número de sugerencias, opiniones y aportes
Elaboración de trifoliar													Guisela Cordón	Número de trifoliales distribuidos
Creación de boletín virtual y alimentación del mismo													Depto. De Proyectos	Número de visitas a Boletín "OPDUR te informa"
Colocación de cartelera													Depto. Administrativo	Nivel de participación en la alimentación de OPDUR al día"
Distribución de boletín impreso													Secretaria	Número de boletines distribuidos
Conferencia: Manual de Organización, Normas y procedimientos													Administrativo	Grado de conocimiento de los manuales
Curso: Comunicación interpersonal-comunicación eficaz													Guisela Cordón	Nivel de innovación para comunicarse
Taller: El trabajo en equipo/los equipos de trabajo													Guisela Cordón	Nivel de integración de los colaboradores
Eventos de integración													Depto. Administrativo	Nivel de motivación de los colaboradores
Reuniones formales interdepartamentales - Presidencia de OPDUR													Presidencia	Grado de satisfacción
Monitoreo, Medición y revisión de procesos													Guisela Cordón	Nivel de progreso de la organización en los procesos

#### 4.10 Presupuesto general para la estrategia de comunicación interna OPDUR Zacapa

<b>RECURSOS</b>	
<b>HUMANOS</b>	<b>Cantidad</b>
Miembros de la Organización	12
Consultor	1
<b>FÍSICOS</b>	
CARTELERA	1
BIFOLIARES	100
SALÓN DE REUNIONES	1
BOLETÍN VIRTUAL	1
BOLETINES IMPRESOS	12
BUZÓN DE SUGERENCIAS	1
MANUALES	2
MATERIAL P.O.P	300
<b>EVENTOS</b>	
Reuniones Formales	3
Conferencia	4
Curso	3
Taller	4
Monitoreo, Medición y revisión de procesos	2
<b>TECNOLÓGICOS</b>	
Computadoras	5
Cañoneras	2
<b>FINANCIEROS</b>	
Transporte	Q 1,000.00
Cartelera	Q 1,500.00
Bifoliares	Q. 1,000.00
Papelería y útiles	Q 1,000.00
Boletines virtual e impresos	Q 3,000.00
Buzón de sugerencias	Q300.00
Materiales P.O.P	Q 4,000.00
Reuniones Formales	Q2,000.00
Manuales	Q2,000.00
Conferencia	Q6,000.00
Curso	Q8,000.00
Taller	Q7,000.00
Imprevistos	Q 3,000.00
Monitoreo, medición y revisión de procesos	Q5,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q44,800</b>

## Referencias bibliográficas

1. Ander, Egg E. (1984). *Introducción a las técnicas de investigación social*. (6ª. ed). Buenos Aires. Humanistas.
2. Brunet, Luc. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición diagnóstica y consecuencias*. Trillas, México.
3. Costa, J. (2006). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Tercera edición. Argentina. La cruzía ediciones.
4. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia. Editorial McGraw Hill.
5. De León Guevara, S. N. (2008). *Liderazgo y clima organización en una empresa familiar de comida rápida*. Guatemala. Facultad de ciencias económicas. USAC.
6. Escobar Flores, H. R. (2006). *Cultura de efectividad: como una herramienta administrativa en la gerencia de recursos humanos*. Guatemala. Facultad de ciencias económicas. USAC.
7. Fernández Collado, C.(1991).*La comunicación en las organizaciones*. Trillas, México.
8. Guillén Camal, M.D. (2008). *Programa de comunicación para el fortalecimiento de cumplimiento de objetivos organizacionales. Caso: división de la gerencia regional sur de la superintendencia de administración tributaria*. Guatemala. Facultad de ciencias económicas. USAC.
9. Hernández Cifuentes, C. E. (2003). *Clima organizacional como herramienta para mejorar la calidad en el servicio al cliente en un centro hospitalario*. Guatemala. Facultad de ciencias económicas. USAC.
10. Ixtupé Sicay. (2009). *Fortalecimiento de las redes de comunicación del Parlamento guatemalteco para la niñez y adolescencia a través de la comisión de comunicación*. Guatemala. Escuela de ciencias de la comunicación. USAC.
11. James, P. (2001). *Gestión de la calidad total*. España. Prentice Hall.

12. Libaert, T. (2005). *El plan de comunicación organizacional. Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. México. Limusa.
13. Lima Quiñonez, J.M. (2005). *Clima organizacional, una propuesta para desarrollar la excelencia laboral en la dirección de servicio al cliente en la empresa municipal de agua en la ciudad de Guatemala*. Guatemala. Facultad de ciencias económicas. USAC.
14. Lossi Luna, R. A. (2003). *Clima organización y las relaciones laborales casp: Alimentos Kern, Guatemala S.A.* Guatemala. Facultad de ciencias económicas. Maestría en administración de recursos humanos. USAC.
15. Morales González, R. A. (1997). *Importancia de la cultura organizacional para el cambio y desarrollo de una empresa. Propuesta para una empresa avícola. Guatemala*. Facultad de ciencias económicas. USAC.
16. Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid. Prentice-Hall.



## Apéndice

### a) Guía para facilitador de curso: Comunicación eficaz

MODELO DE CONTENIDO PROGRAMÁTICO PARA CURSO	
Tema:	Curso: Comunicación eficaz
Dirigido a: Colaboradores de OPDUR, Zacapa Guatemala	Intensidad: 1 hora
Justificación:	Es importante que todo el personal desarrolle habilidades para comunicarse de forma clara, precisa y eficaz, de esta forma, se obtendrán mejores resultados en todos los procesos.
Objetivo General:	Facilitar herramientas de comunicación que ayuden a desarrollar las habilidades propias de los empleados, para aumentar su capacidad de persuasión en lo demás.
Objetivos Específicos:	Definir y practicar conceptos y habilidades de comunicación que fomenten la eficacia de comunicación interna en la organización. Desarrollar habilidades de comunicación interpersonal de los colaboradores Brindar herramientas que sirvan para mejorar la comunicación interpersonal Inculcar la importancia de la comunicación eficaz al interior de la organización
Contenido:	1. ¿Qué es la comunicación? Definición de comunicación. 2. Elementos para una comunicación eficiente 3. La comunicación eficaz en la empresa 4. El proceso y las barreras de la comunicación eficaz 5. Comunicación y liderazgo 6. Conflicto y proceso de solución
Metodología:	*Participación activa de los asistentes. *Explicación de términos y conceptos *Explicación de un caso empresarial *Lluvia de ideas (por los participantes) *Trabajo de contenidos de forma individual y en grupo, con el fin de aplicar las herramientas vistas durante el curso.
Apoyos didácticos:	Exposición con diapositivas, computador, video y tablero.
Evaluación:	* Participación de los empleados en el curso medida a través de su participación en la lluvia de ideas.

## b) Planificación para curso: Comunicación eficaz

- 6 a 12 colaboradores de OPDUR.



Personas

- 4 horas
- En cuatro sesiones de 1 hora cada una



Duración

- Sede de OPDUR, Zacapa



Lugar

- 6 a 12 colaboradores de OPDUR.
- 1 facilitador



Recursos Materiales

- 1 hora



Recursos Humanos

- Materiales Q1000
- P.O.P Q1,00
- Refrigerio Q2000
- Facilitador Q4000



Recursos Financieros

c) Presentación para curso: Comunicación eficaz

# COMUNICACIÓN EFICAZ OPDUR



Habilidades para incrementar su capacidad y comunicarse con asertividad

1

## COMUNICACIÓN



Existe cuando una persona influye en el comportamiento de la otra aún sin hablar.

No basta emitir bien un mensaje, si no se recibió o no se entendió, la comunicación no ocurrió.

ES UN PROCESO DINÁMICO. INTERVIENE EMISOR-MENSAJE-RECEPTOR

2

## FLUJO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**Comunicación Descendente:**  
La que fluye de niveles jerárquicos superiores a inferiores. Desciende por la cadena de mando.



**Comunicación Ascendente:**  
Circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la cadena jerárquica.

**Comunicación cruzada** Flujo Horizontal y Diagonal

3

## BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

- ✓ Falta de planeación
- ✓ Supuestos confusos
- ✓ Distorsión semántica
- ✓ Diferencias de culturas o normas
- ✓ Deficiente retención
- ✓ Escucha deficiente y evaluación prematura
- ✓ Desconfianza, amenaza y temor
- ✓ Sobrecarga de información
- ✓ Percepción selectiva



4

## PING PONG DE LA CONVERSACION



## RETROALIMENTACIÓN

5

## COMUNICACIÓN

Ejecutivos y profesionales emplean el 94% de su tiempo cada día en comunicarse, principalmente escuchando y hablando, además de escribir algo.



Tener el don de la palabra es un atributo que se espera encontrar en aquellas personas que llegan a ser líderes.

6

## COMUNICACIÓN EFECTIVA

LO QUE DECIMOS

Lenguaje verbal.... 7 %

CÓMO LO DECIMOS

Tono de voz..... 38 %

Lenguaje corporal..... 55 %

El 93% de nuestra comunicación NO está compuesta por PALABRAS



7

## COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO



## TECNICAS DE COMUNICACIÓN EFECTIVA

Lograr sintonía comunicativa ya que todos adicionalmente nos comunicamos "no verbalmente".

- ✓ La postura
- ✓ La voz: tono y volumen
- ✓ Los gestos
- ✓ Contacto visual
- ✓ Modo en que ocupamos nuestro espacio



Debemos controlar el lenguaje corporal



9

## TECNICAS DE COMUNICACIÓN EFECTIVA

Escuchar de verdad, es uno de los principales modos con que transmitimos aceptación y respeto.

- ✓ Escuchar significa ser capaz de hacerlo sin criticar, aconsejar, discutir, convencer.
- ✓ Los excelentes negociadores suelen escuchar el doble de lo que hablan y utilizan técnicas como: de resumen, hacer preguntas y clarificar.
- ✓ Escuchar con atención significa percibir no sólo las palabras que el interlocutor utiliza, sino también toda gama de señales que transmite.



10

## ELEMENTOS CLAVES DE LA COMUNICACIÓN



SABER ESCUCHAR



SABER HABLAR

## CONSECUENCIAS y BENEFICIOS

### NO SABER ESCUCHAR

- ✓ Problemas no resueltos
- ✓ Decisiones no efectuadas
- ✓ Errores en los costos
- ✓ Proyectos no atendidos
- ✓ Sugerencias ignoradas
- ✓ Reuniones dilatadas
- ✓ Ideas mal interpretadas
- ✓ Baja moral
- ✓ Clientes insatisfechos

### SABER ESCUCHAR

- ✓ Disposición para expresar ideas
- ✓ Interés en compartir información
- ✓ Gran convicción y credibilidad
- ✓ Mayor entendimiento y confianza
- ✓ Reconocimiento por el esfuerzo.
- ✓ Clientes insatisfechos

12

11

## AUTOEVALUACION EN EQUIPO

1

Haga una comparación de la comunicación descendente y ascendente

2

Porque creen que tantas personas no saben escuchar

3

Una comunicación ineficaz es culpa del emisor, esta de acuerdo o no. Sustente.



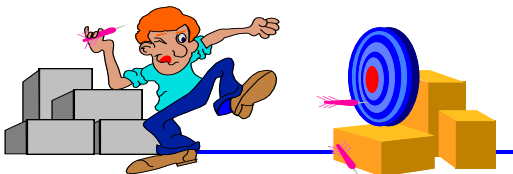
13

***El líder es el principal comunicador y cómo realice su papel de emisor es tan importante como el mensaje en sí.***



14

## ASERTIVIDAD Y MANEJO DE CONFLICTOS



HERRAMIENTA PODEROSA PARA EL LIDER

15

La Asertividad es el proceso de expresar sentimientos, pedir favores razonables, dar y recibir una retroalimentación honesta.



La capacitación en la asertividad consiste en enseñarle a la gente a adquirir formas eficaces de sortear varias situaciones productoras de ansiedad.

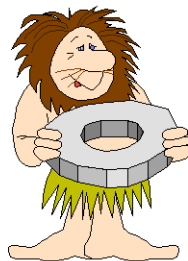
### Ser Asertivo es:

- » Ser capaz de decir no
- » Ser capaz de expresar tu opinión
- » Ser capaz de comunicarte adecuadamente
- » Ser capaz de defender tus derechos
- » Ser capaz de expresar sentimientos

17

### Causas para la falta de Asertividad:

- »E Ansiedad excesiva
- »scaso roce social
- » Baja autoestima
- » Mente rígida



18



## EL CONFLICTO COMO PROBLEMA



- > El conflicto funcional puede ser constructivo fomenta la innovación, creatividad y adaptación en las organizaciones, apoya las metas del equipo y mejora su desempeño.
- > El conflicto disfuncional puede ser destructivo disminuye el nivel de productividad y el grado de satisfacción de los sujetos, sometidos a presión y tensión.

19

## PREVENCIÓN DEL CONFLICTO

- > Reconocer y aceptar las diferencias
- > Ser sincero con uno mismo y los demás
- > No suponer siempre que uno está en lo cierto
- > No ponerse a la defensiva
- > Escuchar atentamente a las personas
- > Sacar una enseñanza de la solución de un conflicto



20

## PROCESO DE SOLUCION - Requisitos

- > Intención de solución
- > Buena fe de ambas partes
- > Traducir intenciones en acciones concretas
- > Tomar en cuenta necesidades y derechos
- > Buscar la cooperación mutua
- > Comunicarse eficazmente



21

**d)Guía para el facilitador: conferencia Manual de organización**

<b>MODELO DE CONTENIDO PROGRAMÁTICO</b>	
<b>Tema:</b>	<b>Conferencia: Manual de reconocimiento: misión, visión, valores y normas de OPDUR.</b>
<b>Dirigido a: colaboradores de OPDUR</b>	<b>Intensidad: 1 hora</b>
<b>Justificación:</b>	Es de vital importancia que todos los colaboradores conozcan el manual de reconocimiento, de esta forma se fomenta una cultura organizacional común, la cual fomente el sentido de pertenencia. Además es importante, que los empleados sepan como deben actuar en ciertas situaciones laborales, conductos laborales, y que conozcan sus derechos y sus deberes empresariales.
<b>Objetivo General:</b>	*Conocer el manual de normas y procedimientos de OPDUR, en el que se encuentran la misión, visión, valores y normas de la organización.
<b>Objetivos Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conocer el manual de normas y procedimientos de OPDUR</li> <li>* Reconocer los elementos de la cultura organizacional</li> <li>* Reconocer la importancia de la misión, visión, filosofía y objetivos de OPDUR como gestora de la cultura organizacional.</li> <li>* Identificar los derechos y deberes de cada uno como colaborador de OPDUR</li> <li>* Conocer los conductos regulares o procedimientos para llevar a cabo los diferentes procesos al interior de la organización.</li> </ul>
<b>Contenido:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de manual de normas y procedimientos</li> <li>2. Definición de cultura organizacional</li> <li>3. Definición de cultura organizacional de OPDUR</li> <li>4. Conocimiento del manual de normas y procedimientos de OPDUR</li> <li>5. Normas de OPDUR</li> </ol>
<b>Motodología:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Explicación de términos y conceptos.</li> <li>*Explicación del manual de reconocimiento de OPDUR</li> <li>*Cierre</li> </ul>
<b>Apoyos didácticos:</b>	Exposición con diapositivas, computadora, video y tablero. Manual de normas y procedimientos de OPDUR.
<b>Evaluación:</b>	Participación a la conferencia, que será medida a través del control de asistencia al final de la sesión.

e) Planificación conferencia: Manual de organización

No. de personas

- 6 a 12 colaboradores

Duración

- 1 hora c/u

Lugar

- Sede de OPDUR, Zacapa

Recursos Materiales

- Computadora, Block de notas, lapicero, video, Material, P.O.P, cañonera, refrigerio, manual de Organización, manual de normas y procedimientos

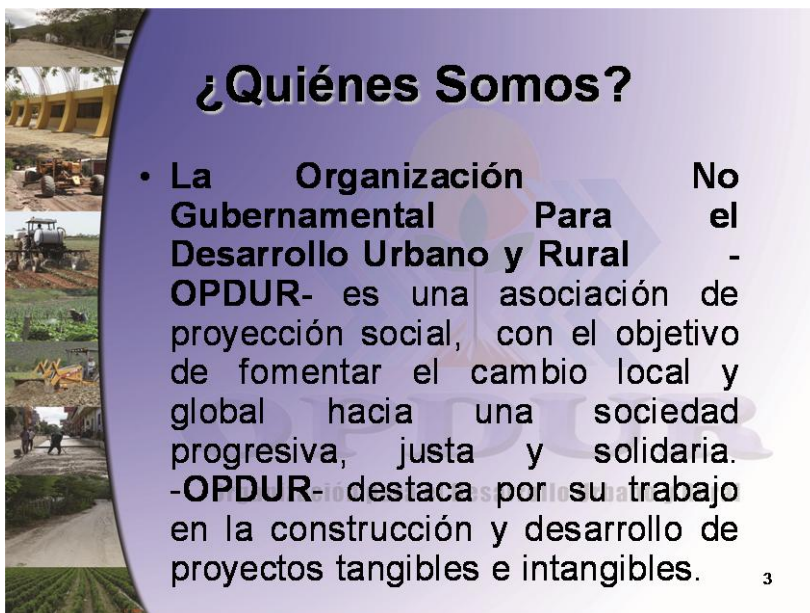
Recursos Humanos

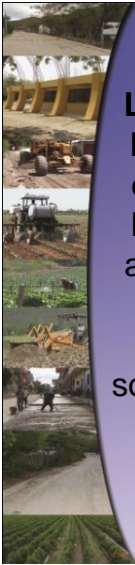
- Colaboradores de la organización OPDUR.
- Facilitador

Recursos Financieros

- Materiales Q2000
- P.O.P Q1,500
- Manuales Q1500
- Refrigerio Q2,500
- Facilitador Q 2,000

f) Presentación para conferencia: Manual de organización





**La ONG para el Desarrollo Urbano y Rural -OPDUR-** tiene cuatro años de estar trabajando con responsabilidad, honestidad, y transparencia en el uso adecuado de los recursos económicos que han sido depositados en nuestra organización para realizar proyectos socioeconómicos y sostenibles en todas las regiones del país.

Organización para el Desarrollo Urbano y Rural

4

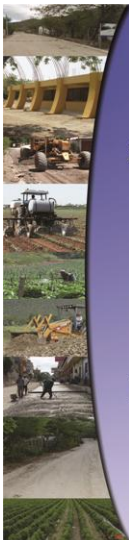


### **QUÉ HACEMOS**

Entre los proyectos que desarrollamos tradicionales se encuentran los siguientes:

- Escuelas comunitarias
- Proyectos educativos
- Canchas deportivas
- Centros de Salud comunitario
- Reparamos carreteras
- Mercados cantonales
- Protección del medio ambiente
- Ayuda alimentaria a familias en pobreza

5



### **MISIÓN**

Servir de enlace entre el sector público y privado a nivel nacional e internacional, para la elaboración de proyectos de bienes tangibles e intangibles, y aumentar el crecimiento del desarrollo socioeconómico del país, maximizando los fondos sin lucro alguno.

Organización para el Desarrollo Urbano y Rural

6

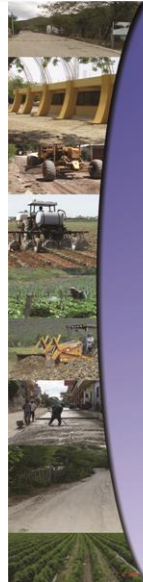




## VISIÓN

Ser una ONG con una estructura sólida, confiable y sostenible, a corto, mediano y largo plazo. Queremos ser una ONG que desarrolle proyectos de bienestar social, con capacidad de representar adecuadamente a las entidades públicas y privadas, y respondiendo en forma transparente y eficiente a las demandas de la población en general.

7



## FILOSOFÍA

- “Estamos orgullosos de nuestra Organización porque logramos alcanzar virtudes que nos llevan desarrollar proyectos socioeconómicos para mejorar el nivel de vida de la población de escasos recursos”

Organización para el Desarrollo Urbano y Rural

8



## Nuestros valores

- Justa y solidaria.
- Democrática y participativa
  - Transparente
  - Colaborador
  - Independiente

Organización para el Desarrollo Urbano y Rural

9



## Objetivo General

- Prestar los servicios a la comunidad y de beneficio social, encaminados a promover políticas de carácter social, económico, cultural y de ambiente, para procurar un mejor nivel de vida a las personas de escasos recursos y la comunidad en general.

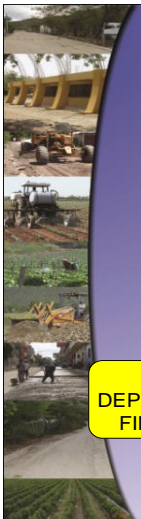
10



## Nuestras Metas

- a) Aumentar en un 20% cada año los proyectos de desarrollo en cada comunidad que lo necesite.
- b) Divulgar en un 30% las actividades de la organización en todas las comunidades de la región.
- c) Aumentar en un 20% del total de las personas beneficiadas en todos los proyectos que se realicen cada año.

11



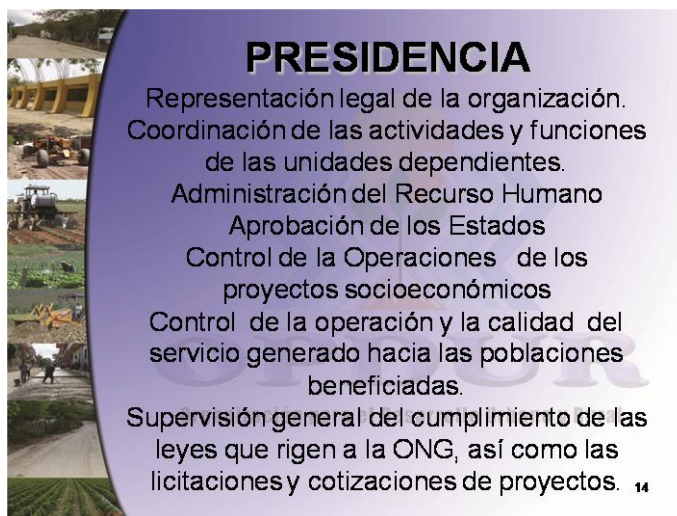
## OPDUR



12

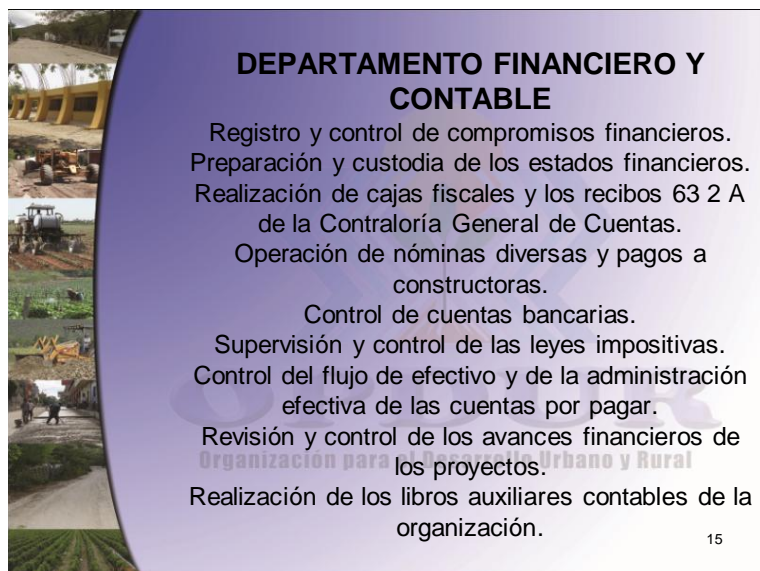


13



## **PRESIDENCIA**

Representación legal de la organización.  
Coordinación de las actividades y funciones de las unidades dependientes.  
Administración del Recurso Humano  
Aprobación de los Estados  
Control de la Operaciones de los proyectos socioeconómicos  
Control de la operación y la calidad del servicio generado hacia las poblaciones beneficiadas.  
Supervisión general del cumplimiento de las leyes que rigen a la ONG, así como las licitaciones y cotizaciones de proyectos. 14



## **DEPARTAMENTO FINANCIERO Y CONTABLE**

Registro y control de compromisos financieros.  
Preparación y custodia de los estados financieros.  
Realización de cajas fiscales y los recibos 63 2 A de la Contraloría General de Cuentas.  
Operación de nóminas diversas y pagos a constructoras.  
Control de cuentas bancarias.  
Supervisión y control de las leyes impositivas.  
Control del flujo de efectivo y de la administración efectiva de las cuentas por pagar.  
Revisión y control de los avances financieros de los proyectos.  
Realización de los libros auxiliares contables de la organización. 15





## DEPARTAMENTO DE PROYECTOS

- Desarrollo de nuevos proyectos socioeconómicos
- Revisión de la disponibilidad de planta de las constructoras y capacidad de servicio.
- Administración de los costos de construcción y funcionamiento de operación de las constructoras.
- Implementación de controles y procedimientos adecuados de construcción de obras públicas.
- Supervisión de obras de proyectos tangibles e intangibles.
- Realización de reportes de las estimaciones de todas las constructoras contratadas para realizar obras públicas.

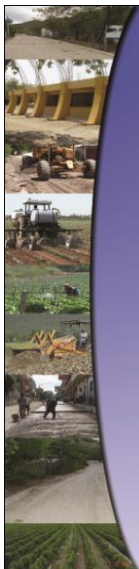
16



## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

- Control de proyectos.
- Control de las licitaciones y cotizaciones de proyectos.
- Realización de documentación para realizar los eventos públicos de todos los proyectos.
- Control de proyectos en el Sistema Guatecompras.
- Administración de contratos de servicios de las empresas constructoras.
- Control de archivos de toda la documentación que entra a la organización.
- Contratación de personal.

17



## SECRETARIA

- Atención al público.
- Control de la agenda ejecutiva del presidente de la organización.
- Realizar llamadas telefónicas a los diferentes Constructores.
- Contestar las llamadas telefónicas.
- Etc.

Organización para el Desarrollo Urbano y Rural

18

## g) Guía para facilitador de taller: Trabajo en equipo

<b>MODELO DE CONTENIDO PROGRAMÁTICO</b>	
<b>Tema:</b>	<b>Taller: El trabajo en equipo/Los equipos de trabajo</b>
<b>Dirigido a: Colaboradores de OPDUR</b>	<b>Intesidad: cuatro horas</b> <b>Distribución: Cuatro sesiones, 1 vez al mes.</b>
Justificación:	Hoy en día es importante que los colaboradores aprendan a ver la organización como un todo indivisible, y no como unidades separadas, por esta razón es indispensable brindarles herramientas para aprender a trabajar y desarrollarse en equipo y así alcanzar los objetivos propuestos por OPDUR unificadamente.
Objetivo General:	Identificar la importancia del trabajo en equipo, como una estrategia para mejorar el clima organizacional y ambiente laboral, lo cual se refleja en el aumento de la productividad.
Objetivos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Conocer los conceptos, características e importancia del trabajo en equipo.</li> <li>*Establecer diferencia entre grupos y equipos.</li> <li>*Motivar a los colaboradores de OPDUR a trabajar en equipo y aceptando la ayuda de sus compañeros y ofreciendo ayuda y apoyo en caso de que alguien lo necesite.</li> <li>*Desarrollar habilidades de comunicación para trabajar en equipo, basandos en el respeto, que permitan la consecución de los diferentes obeitivos de la organización</li> <li>*Potencializar la capacidad de cada uno de los colaboradores para trabajar en equipo, como estrategia en el aumento de la productividad y eficacia laboral.</li> </ul>
Contenido: Primera sesión	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo en equipo</li> <li>2. Características del trabajo en equipo</li> <li>3. Importancia del trabajo en equipo</li> <li>4. Diferencias entre grupo y equipo de trabajo</li> </ol>
Segunda sesión	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. aspectos importantes en el trabajo en equipo</li> <li>6. Beneficios del trabajo en equipo</li> <li>7. Obstáculos del trabajo en equipo</li> </ol>
Tercera sesión	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Características de un equipo triunfador</li> <li>9. Principios de las 5 c's del trabajo en equipo</li> </ol>
Cuarta sesión	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Solución de conflictos interpersonales en los equipos de trabajo.</li> <li>11. ¿Cómo tomar decisión en equipo?</li> </ol>
Metodología:	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Participación activa de los asistentes a las sesiones</li> <li>*Explicación de términos y conceptos</li> <li>*Explicación de un caso real</li> <li>*Trabajo de contenidos de forma individual y en grupo, con el fin de aplicar las herramientas vistas.</li> <li>*Desarrollo ejercicio práctico: caso real de trabajo en equipo</li> <li>*Cierre</li> </ul>
Evaluación:	Participación a las cuatro sesiones del taller Rol que ejerce el participante en el ejercicio práctico

## h) Planificación taller: El trabajo en equipo/Los equipos de trabajo

- 6 a 12 colaboradores de OPDUR.
- Audiencias primaria, secundaria y terciaria



Personas

- 4 horas
- En cuatro sesiones de 1 hora cada una



Duración

- Sede de OPDUR, Zacapa



Lugar

- 6 a 12 colaboradores de OPDUR.
- Audiencias primaria, secundaria y terciaria



Recursos Materiales

- 4 horas
- En cuatro sesiones de 1 hora cada una



Recursos Humanos

- Sede de OPDUR, Zacapa



Recursos Financieros

## i) Presentación para taller: Trabajo en equipo/Los equipos de trabajo



## TRABAJO EN EQUIPO

### •OPDUR

2

## Trabajo en equipo

Es el conjunto de personas con habilidades y experiencias complementarias, comprometidas con una meta en común y con una serie de objetivos específicos en cuanto a resultados.

3

## **Aspectos importantes para trabajar en equipo**

- La responsabilidad es tanto individual como grupal.
- Se generan resultados que son producto del trabajo colectivo
- Debe existir mayor integración grupal para obtener resultados

4

## **Algunos beneficios del trabajo en equipo**

- La capacidad de un equipo es mayor que la suma de las capacidades individuales.
- Los objetivos son alcanzados mas fácilmente
- Se tiene la capacidad de aprender de las habilidades y capacidades de los otros miembros del equipo
- Cada miembro de un equipo tiene una importancia especial, ya que cada uno de ellos posee una parte de la información o conocimiento que es fundamental para el logro de los objetivos.

5

## **Obstáculos del trabajo en equipo**

- En ocasiones las relaciones pueden volverse difíciles, surgiendo sentimientos y emociones equivocadas o confusas que se trasladan al área laboral como ineficiencias.

6

### **Características de un equipo triunfador**

- Amar lo que se hace y a la gente con quien se hace
- Pensar en grande (mantener siempre una actitud positiva y ganadora)
- Ayudarse unos a otros

7

### **Toda persona debe conocer:**

- El Reglamento Interno
- Funciones que va a desempeñar
- Importancia del trabajo a realizar en la organización

8

### **Debe conocer a sus compañeros:**

- Comprensión
- Evite designar a los demás intensiones que estos no tuvieron.

9

## **Se debe conocer a sí mismo:**

- Analice su propio carácter
- Hágase un balance de sus defectos y cualidades
- Descubra sus habilidades y destrezas

10

## **Aspectos importantes que favorecen un buen clima laboral:**

- Domine reacciones agresivas
- Evite la descortesía e ironía
- Evite pasar por encima de su jefe inmediato
- Trate de conocer mejor a los miembros de su equipo
- Evite tomar responsabilidades atribuidas a otro, solo, si él lo solicita.

11

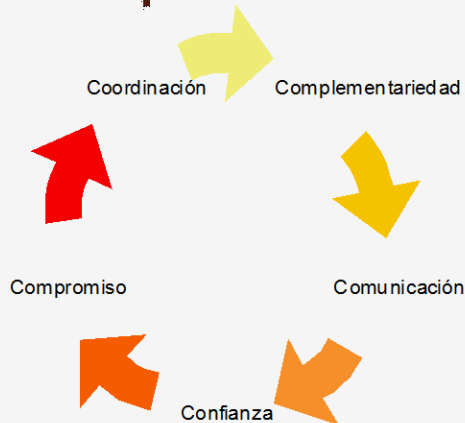
## **Buen clima laboral**

- Busque las causas de su antipatías
- Defina adecuadamente su vocabulario, para evitar ofender al compañero.

12



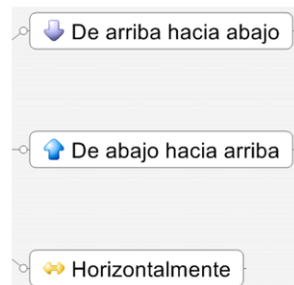
## Principio de las 5 c' s



13

## Comunicación

- El trabajo en equipo exige ante todo **coordinación** y esto sólo se logra con **una comunicación fluida** entre sus miembros.
- La comunicación debe darse en todas las direcciones:



14

Una de las principales **causas de fracaso** de los equipos es la **falta de comunicación**.

Uno de los principales **cometidos del jefe** es conseguir desde el principio un **buen nivel de comunicación** en el equipo.

**La comunicación va a depender** en gran medida de la **actitud que adopte el jefe**.

15



El mantener **reuniones periódicas** es una buena oportunidad de **fomentar la comunicación** dentro del equipo.

Una **comunicación** fluida entre los integrantes del equipo se favorece cuando existe una **buena relación personal** entre ellos.

Por último, señalar que también el equipo debe preocuparse por mantener una **comunicación fluida con el resto de la organización**

16

## Pensamiento de equipo

El **pensamiento de equipo** describe un proceso que se desarrolla a veces dentro de los equipos de trabajo que les lleva a tener una **visión particular, propia, de la realidad**. Es un proceso que se desarrolla de forma gradual.

**"Nosotros tenemos razón y los demás están equivocados".**

Esta percepción se puede ir alejando de la realidad y ello sin que el equipo sea consciente.

17

## Trabajo en equipo:

- **Objetivo:** Mostrar la eficiencia del trabajo en equipo.
- **Participantes:** Diversos grupos
- **Material:** Una copia para cada grupo del texto <Avenida complicada>
  
- 1. La tarea del grupo consiste en encontrar un método de trabajo que resuelve con la máxima rapidez el problema que propone el texto <Avenida complicada>.
- 2. Formar grupos
- 3. Cada grupo intentará solucionar el problema del texto, participando todos, poniéndose de acuerdo en el método, aportado sus pistas...
- 4. Siguiendo las informaciones del texto, la solución final deberá presentar cada una de las cinco casas con sus características de color, su propietario, su coche, su bebida preferida y su animal doméstico.
- 5. Ganará el grupo que primero presente la solución del problema.
- 6. Al final, cada subgrupo hace una evaluación sobre la participación de cada uno, en la tarea que han realizado.

18

## Dinámica

- En esta avenida complicada hay cinco casas numeradas 801, 803, 805, 807, y 809.

Están colocadas de izquierda a derecha. Cada casa se caracteriza por un color diferente, por un coche cada uno de una marca, por una bebida preferida y por un animal doméstico distinto en cada una. Y propietario de diferente nacionalidad

19

## Las informaciones que posibilitan la solución son:

- Las cinco casas están localizadas en la misma avenida y en la misma acera.
- El mexicano vive en la casa roja
- El peruano tiene un coche Mercedes
- El argentino tiene un cachorro
- El chileno bebe coca-cola
- Los conejos están a la misma distancia del Cadillac que de la cerveza.
- El gato no bebe café ni habita en la casa azul.
- En la casa verde se bebe whisky
- La vaca es vecina de la casa donde se bebe coca-cola
- La casa verde tiene como vecina a su derecha la casa gris.
- El peruano y el argentino son vecinos.
- El propietario del Volkswagen cría conejos.
- El Chevrolet pertenece a la casa roja.
- Se bebe pepsi-cola en la casa tercera.
- El brasileño es vecino de la casa azul
- El propietario del Ford bebe cerveza.
- El propietario de la vaca es vecino del dueño del Cadillac
- El propietario del Chevrolet es vecino del dueño del caballo.
- Una de las casas es amarilla

20

## Solución

801



Mercedes  
Whisky  
Gato  
Peruano

803



Ford  
Cerveza  
Cachorro  
Argentino

805



Volkswagen  
Pepsi  
Conejo  
Brasil

807



Cadillac  
Coca Cola  
Caballo  
Chile

809



Chevrolet  
Café  
Vaca  
México

21

j)

# Manual de organización

# Manual de organización OPDUR

---

## Introducción

Al contemplar a la organización como un proceso, se puede ver con claridad que es necesario considerar diversos aspectos fundamentales. En primer lugar, la estructura debe reflejar los objetivos y planes, debido a que las actividades se derivan de éstos. En segundo lugar, debe reflejar la autoridad que la administración de la organización tiene a su disposición y en tercer lugar, la organización es operada por personas. Las agrupaciones de actividades y las relaciones de autoridad en una estructura de organización deben tomar en cuenta las limitaciones y costumbres del personal.

Con el propósito de dar una mejor orientación al empleado para que comprenda los objetivos de la organización, se implementa el presente Manual de Organización, que corresponde a las áreas que componen la organización.

Así mismo, para dar una mejor comprensión en lo referente a los diferentes puestos de trabajo, sus atribuciones y responsabilidades, esperando de esta manera contribuir al logro de los objetivos generales de la misma.

El manual está integrado de tal forma que permita determinar la ubicación de cada una de las unidades, al mismo tiempo contiene aquellos elementos técnicamente diseñados para quienes laboran en la organización se orienten sin mayor dificultad, tanto en la realización de sus tareas como en la identificación de las distintas relaciones de coordinación que deben prevalecer, con el fin de desarrollar en armonía las actividades que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

Se pretende que el trabajador comprenda fácilmente el contenido de este manual, para lo cual se emplea una terminología simple, con el objeto de que éste sea funcional y operativo, tanto para la organización como para los empleados.

## **Antecedentes**

**La ONG para el Desarrollo Urbano y Rural -OPDUR-** tiene cuatro años de estar trabajando con responsabilidad, honestidad, y transparencia en el uso adecuado de los recursos económicos que han sido depositados en nuestra organización para realizar proyectos socioeconómicos y sostenibles en todas las regiones del país. Estos proyectos tienen un gran desarrollo en la población en general, y se han realizado escuelas, carreteras, mercados, canchas polideportivas, salones sociales, proyectos tecnológicos, apoyo a la educación, proyectos ecológicos, introducción de agua potable y capacitaciones técnicas a distintas comunidades.

OPDUR tiene la experiencia de haber realizado más de 200 proyectos con el apoyo del gobierno central y las distintas municipalidades de la región oriental. La población beneficiada directamente en todos los proyectos es de 250,000 personas entre adultos y niños, apoyando también indirectamente a más de 100,000 personas.

**La Organización No Gubernamental Para el Desarrollo Urbano y Rural OPDUR** es una asociación de proyección social, con el objetivo de fomentar el cambio local y global hacia una sociedad progresiva, justa y solidaria. **OPDUR** destaca por su trabajo en la construcción de proyectos tangibles e intangibles.

Nuestras áreas de trabajo se componen de distintos proyectos y campañas que unidos al trabajo de los Comités Comunitarios diseminados por todo el país, componen una cobertura importante para los asuntos más urgentes del desarrollo social del país, contribuyendo así a la construcción de una sociedad más sostenible.

OPDUR cuenta con profesionales jóvenes altamente calificados en Administración de Empresas, Arquitectura, Ingeniería y en Derecho, que trabajan en equipo para alcanzar los objetivos generales de la Organización.

## MARCO JURIDICO

### Datos Generales

**NOMBRE:** ORGANIZACIÓN PARA EL DESARROLLO URBANO  
Y RURAL –OPDUR-

**FECHA DE CONSTITUCIÓN** 19 de abril de 2,004

**DOMICILIO FISCAL** 3ª calle 9-26 Zona 2, Barrio San Marcos Zacapa,  
Zacapa

**NIT** 3746429-9

### ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL

Prestación de servicios a la comunidad y de beneficio social.

**EXENCIÓN DE IMPUESTOS** Resolución SAT-IRG-CRC-AOTG-UART  
R-2005-03-01-000662

**REGISTRO CIVIL** Libro 1 Folio 111 Partida 111,  
Inscripción de Organizaciones No Gubernamentales,  
Municipalidad de Guatemala, Guatemala

**REPRESENTANTE LEGAL** Lic. Jorge Alberto Orellana Aldana

**CUENTADANCIA** A5-648 Contraloría General de Cuentas

## **¿Quiénes somos?**

Con experiencia en la realización de grandes proyectos socioeconómicos y con el apoyo de entidades nacionales e internacionales, tanto de la empresa privada como de las instituciones públicas en **OPDUR** somos una Organización No Gubernamental sin lucro alguno en el ámbito de la proyección social de las comunidades guatemaltecas necesitadas y de escasos recursos.

## **¿Qué hacemos?**

Trabajamos para aumentar y mejorar el nivel de vida de personas de escasos recursos y de pobreza extrema de las comunidades del país. Entre los proyectos que desarrollamos se encuentran los siguientes:

- 1) Escuelas comunitarias
- 2) Proyectos educativos
- 3) Canchas deportivas
- 4) Centros de Salud comunitario
- 5) Reparamos carreteras
- 6) Mercados cantonales
- 7) Protección del medio ambiente
- 8) Ayuda alimentaría a familias en pobreza extrema
- 9) Proyectos de empresas artesanales de productos no tradicionales.

## **Visión**

Ser una ONG con una estructura sólida, confiable y sostenible, a corto, mediano y largo plazo. Queremos ser una ONG que desarrolle proyectos de bienestar social, con capacidad de representar adecuadamente a las entidades públicas y privadas, y respondiendo en forma transparente y eficiente a las demandas de la población en general.

## **Misión**

Servir de enlace entre las entidades del sector público y privado a nivel nacional, para la elaboración de proyectos de bienes tangibles e intangibles, y aumentar el crecimiento del desarrollo socioeconómico del país, maximizando los fondos sin lucro alguno.

## **Filosofía**

“Estamos orgullosos de nuestra Organización porque logramos alcanzar virtudes que nos llevan desarrollar proyectos socioeconómicos para mejorar el nivel de vida de la población de escasos recursos”.

## **Nuestros valores**

**OPDUR** es una asociación de proyectos de bienestar socioeconómico que, además, se declara:

- 1. Justa y solidaria** Creemos en la solidaridad y justicia económica, social, ambiental y política.
- 2. Igualdad** Promovemos la igualdad de acceso a los recursos y de oportunidades para todas las personas sin distinción de sexo, raza, cultura, etnia o creencia.
- 3. Democrática y participativa** Creemos en la democracia participativa y por ello practicamos el diálogo abierto entre todos los que componen la asociación.
- 4. Transparente** Ponemos a disposición de la sociedad información sobre nuestra gestión y actividades.
- 5. Colaborador** Colaboramos con personas y organizaciones con las que compartimos objetivos.
- 6. Independiente** No estamos vinculados a ningún partido político, grupo económico o empresarial.



## **Objetivo General**

Prestar los servicios a la comunidad y de beneficio social, encaminados a promover políticas de carácter social, económico, cultural y de ambiente, para procurar un mejor nivel de vida a las personas de escasos recursos y la comunidad en general.

## **Objetivos Específicos**

- 7) Planificar, diseñar y ejecutar toda clase de obras relacionadas con el tratamiento de aguas negras y plantas de tratamiento de agua.
- 8) Planificar, diseñar y ejecutar obras relacionadas con el mejoramiento de caminos para las comunidades necesitadas.
- 9) Planificar, diseñar y ejecutar obras relacionadas con la construcción de viviendas populares, centros de salud, escuelas, salones comunales, guarderías, parques y centros deportivos para personas de escasos recursos o en estado de pobreza extrema.
- 10) Dar asesoría y ejecutar en materia de uso, aprovechamiento y conservación de los bienes naturales, incluyendo las áreas de reserva y áreas protegidas del país.
- 11) Difundir entre la Organización los valores de identidad, culturales y sociales.
- 12) Promover y administrar proyectos dirigidos al mejoramiento de la salud y la educación en general de la población, especialmente en las áreas de habitantes de escasos recursos.
- 13) Apoyar a entidades nacionales e internacionales para mejorar la vida de todas las personas que viven en la región.

## **Metas**

- a) Aumentar en un 20% cada año los proyectos de desarrollo en cada comunidad que lo necesite.
- b) Divulgar en un 30% las actividades de la organización en todas las comunidades de la región.
- c) Aumentar en un 20% del total de las personas beneficiadas en todos los proyectos que se realicen cada año.

## **Políticas**

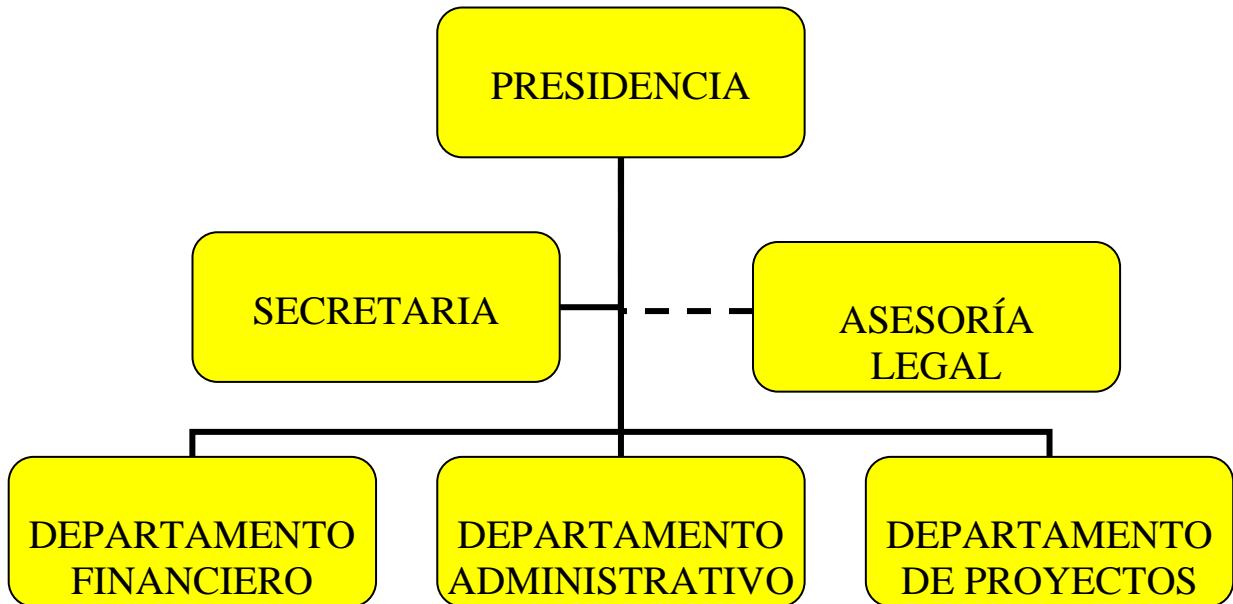
Las que estarán dirigidas a todas las áreas de la Organización:

- 6) La responsabilidad, honestidad, buena fe y ética profesional serán los principios básicos aplicar en cualquier proyecto comunitario que la organización realice.
- 7) Brindar un servicio personalizado a toda comunidad que sea beneficiada con algún proyecto comunitario.
- 8) Capacitar al personal que tenga contacto con cualquier proyecto de la organización, ya sea personal de la organización o de la población en general beneficiada.
- 9) Deberá motivarse y capacitarse constantemente a los miembros de la organización, para el efecto se buscarán cursos, conferencias o documentos, por lo menos dos veces por año, con temas que les ayuden a alcanzar los objetivos de la organización.
- 10) Garantizar la calidad de los trabajos y el servicio a la comunidad, para el mejoramiento de su vida social.

## Estructura Organizacional

OPDUR cuenta con una Junta Directiva de asociados y cuentadantes que se reúnen ordinariamente una vez al mes, que aprueba los estatutos, el informe de actividades y el informe financiero anual.

La Junta Directiva designa como Representante Legal al Presidente de la misma, la cual establece los lineamientos a seguir en la Administración de la Organización y el Plan de Trabajo para su Ejecución.



## **Funciones generales:**

### **Presidencia:**

- 1.** Representación legal de la organización.
- 2.** Coordinación de las actividades y funciones de las unidades dependientes.
- 3.** Administración del Recurso Humano de la Organización.
- 4.** Aprobación de los Estados Financieros de la Organización.
- 5.** Control de la Operación de los proyectos socioeconómicos
- 6.** Control de la operación y la calidad del servicio generado hacia las poblaciones beneficiadas.
- 7.** Supervisión general del cumplimiento de las leyes que rigen a la ONG, así como las licitaciones y cotizaciones de proyectos.

### **Departamento financiero y contable**

- 1.** Registro y control de compromisos financieros.
- 2.** Preparación y custodia de los estados financieros.
- 3.** Realización de cajas fiscales y los recibos 63 2 A de la Contraloría General de Cuentas.
- 4.** Operación de nóminas diversas y pagos a constructoras.
- 5.** Control de cuentas bancarias.
- 6.** Supervisión y control de las leyes impositivas.
- 7.** Control del flujo de efectivo y de la administración efectiva de las cuentas por pagar.
- 8.** Revisión y control de los avances financieros de los proyectos.
- 9.** Realización de los libros auxiliares contables de la organización.

## **Departamento de proyectos**

- 1.** Desarrollo de nuevos proyectos socioeconómicos
- 2.** Revisión de la disponibilidad de planta de las constructoras y capacidad de servicio.
- 3.** Administración de los costos de construcción y funcionamiento de operación de las constructoras.
- 4.** Implementación de controles y procedimientos adecuados de construcción de obras públicas.
- 5.** Supervisión de obras de proyectos tangibles e intangibles.
- 6.** Realización de reportes de las estimaciones de todas las constructoras contratadas para realizar obras públicas.

## **Departamento administrativo**

- 1.** Control de proyectos.
- 2.** Control de las licitaciones y cotizaciones de proyectos.
- 3.** Realización de documentación para realizar los eventos públicos de todos los proyectos.
- 4.** Control de proyectos en el Sistema Guatecompras.
- 5.** Administración de contratos de servicios de las empresas constructoras.
- 6.** Control de archivos de toda la documentación que entra a la organización.
- 7.** Contratación de personal.

## **Secretaria**

- 1.** Atención al público.
- 2.** Control de la agenda ejecutiva del presidente de la organización.
- 3.** Realizar llamadas telefónicas a los diferentes Constructores.
- 4.** Contestar las llamadas telefónicas.
- 5.** Etc.

## Descripción técnica de puestos

Para complementar la estructura organizacional de la ONG PARA EL DESARROLLO URBANO Y RURAL –OPDUR-, y al mismo tiempo proporcionar los instrumentos administrativos que orienten a las personas sobre las funciones que debe realizar cada puesto de trabajo, a continuación se especifican las funciones de los puestos.

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

---

<b>Título del puesto:</b>	Representante Legal- Presidente
<b>Ubicación administrativa:</b>	Presidencia
<b>Inmediato Superior:</b>	Ninguno
<b>Subalternos colaboradores:</b>	Secretarias, Financiero, Contador, Arquitecto, Mensajero.

---

### Descripción general del puesto de trabajo:

Es un puesto de dirección de alto nivel que provee el manejo técnico y administrativo de la ONG, y de la operación de los proyectos socioeconómicos. Es responsable de la administración funcional de la ONG. Este puesto requiere de buen juicio, guiado por políticas, objetivos, programas, presupuestos y procedimientos para cada área, conocimientos para la toma de decisiones y la resolución de problemas de carácter técnico y administrativo.

### Descripción específica del puesto:

#### A. Atribuciones

1. Aprobar y controlar los proyectos de la ONG.
2. Verificar y controlar el equipo de trabajo de la organización.
3. Administrar efectivamente los recursos de la ONG, delegando autoridad conforme especialidad en los puestos de trabajo.

4. Participar en las reuniones del Junta Directiva de la ONG.
5. Revisar y aprobar los pagos de las estimaciones.
6. Firma de cheques.

## **B. Autoridad**

- Para la toma de decisiones relativas en a alcances y áreas de responsabilidad de la organización. Para las operaciones de los proyectos asignados en el territorio nacional.
  
- Conferir funciones y actividades específicas a las personas que ocupan los puestos de trabajo del financiero, contador, secretaria, arquitecto y mensajero.

## **C. Responsabilidad**

- a) En representación legal de la ONG, ante las autoridades públicas del país.
- b) En representación legal ante organismos internacionales.
- c) En su supervisión del personal a su cargo.

## **Relaciones de trabajo**

### **Externas:**

- a. Contacto frecuente con representantes de CODEDE, COCODE, MUNICIPALIDADES del país, y con asuntos relacionados a la administración, operación y control de proyectos públicos.
- c) Relación con Constructores, entidades de control fiscal (SAT) y la Contraloría General de Cuentas.

### **Internas:**

- a) Contacto directo con personal de la organización.

## **Habilidades y destrezas**

### **Habilidades**

1. Aplicar efectivamente la administración de proyectos.
2. Instruir normas y procedimientos según la operación de la ONG.
3. Desarrollar liderazgo efectivo
4. Orientación de servicio al cliente.
5. Desarrollar trabajo en equipo y relaciones humanas.
6. Tolerancia al estrés y flexibilidad
7. Creatividad y toma de riesgos.

### **Destrezas**

1. Operar equipos de oficina
2. Operar maquinaria pesada.

### **Especificaciones de puesto**

#### **Educación**

- Acreditar el título de Administrador de Empresas

#### **Experiencia laboral**

Mínimo 3 años de experiencia en administración de proyectos públicos. Acreditar conocimiento en computación requerida, incluyendo Microsoft Office, Project, Autocad.

#### **Otros requisitos**

Conocimiento de leyes de Compras del Estado, Sistema de Guatecompras, realización de eventos públicos en licitación y cotización. Conocimientos básicos de construcción.



## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

---

<b>Título del puesto:</b>	Secretaria de Gerencia, Asistente
<b>Ubicación administrativa:</b>	Presidencia
<b>Inmediato Superior:</b>	Presidente
<b>Subalternos colaboradores:</b>	Ninguno

---

### Descripción genérica del puesto de trabajo

Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo la ejecución de actividades para asistir al Presidente de la ONG. La persona asignada a este puesto recibe instrucciones de trabajo en forma verbal o escrita y las desarrolla conforme a las políticas internas y reglamentación de la ONG. Es responsable de realizar transcripciones y traducciones de dictámenes y actas de la ONG.

### Descripción específica del puesto

#### Atribuciones:

- a. Redacción de cartas y memos en general. Asimismo elaboración de cuadros, reportes, informes, etc.
- b. Llevar el control y administración de trabajo diario del Mensajero.
- c. Mantener actualizado el reporte de utilización de recursos en cada proyecto.
- d. Llevar el control y actualización del reporte de proyectos.
- e. Llevar el control y clasificación del archivo general de la ONG

#### Autoridad

- Para ordenar y realizar su trabajo en el control, cuidado y resguardo de la documentación general y confidencial de la ONG.

## **Responsabilidad**

1. En las labores propias de su puesto y cualquier otra actividad que le sea recomendada por su supervisor inmediato.
2. En la designación del trabajo al mensajero y sus resultados.
3. En los reportes y controles de los proyectos.

## **Relaciones de trabajo**

### **Externas:**

- Con los contratistas y funcionarios públicos que se relacionan con la ONG, y en las actividades específicas.

### **Internas:**

- Con todo el personal de la ONG.

## **Habilidades y destrezas**

### **Habilidades**

1. Aprender, comprender y dictar instrucciones de trabajo.
2. Para traducir reportes y correspondencia que contengan terminología técnica, clasificar, distribuir y archivar documentación legal.
3. Expresar y traducir información de documentos de los proyectos.

### **Destrezas**

1. Operar equipos de oficina.

## **Especificaciones del puesto**

### **Educación**

- Secretaria Ejecutiva Bilingüe, de preferencia dos o tres años de estudios universitarios en Administración de Empresas o Derecho.

### **Experiencia laboral**

Mínimo un año en trabajos similares. Acreditar experiencia en conocimiento de licitaciones y cotizaciones públicas.

### **Otros requisitos**

Utilización del Sistema de Guatecompras.

## **DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO**

---

<b>Título del puesto:</b>	Gerente Financiero
<b>Ubicación administrativa:</b>	Departamento Financiero
<b>Inmediato Superior:</b>	Presidente
<b>Subalternos colaboradores:</b>	Contador General

---

### **Descripción genérica del puesto de trabajo**

Es un puesto técnico-administrativo en el que su titular es responsable de la contabilidad financiera de la ONG, Asiste al Presidente y al Departamento de Proyectos, Tiene responsabilidad de mantener relaciones efectivas con los constructores y los entes públicos que realizan transacciones financieras a la ONG. Su trabajo es evaluado conforme resultados en un periodo determinado tiene libertad de decisiones en las áreas de su competencia.

### **Descripción específica del puesto**

#### **Atribuciones**

- 1.** Contabiliza la coordinación, preparación y revisión oportuna de los ingresos al registro mensual.
- 2.** Mantener balances de efectivo diario, incluyendo la iniciación y revisión de transferencias para las constructoras de proyectos.
- 3.** Coordinar y desarrollar con el presidente el presupuesto anual.

4. Supervisar y controlar las cuentas de leyes impositivas.
5. Controlar los estados de cuenta de los proyectos.
6. Autorizar la realización de pagos.
7. Controlar la papelería financiera oficial.
8. Llevar control de facturas.

### **Autoridad**

1. En supervisión del personal de su cargo.
2. Delega funciones, actividades y tareas específicas a las personas que ocupan los puestos menores de su departamento.

### **Responsabilidad**

1. En las labores propias de su puesto
2. En la supervisión directa del personal a su cargo.
3. En los registros y controles contables.
4. Cualquier otra actividad que le sea encomendada.

### **Relaciones de trabajo**

#### **Externas:**

- a) Con las entidades bancarias donde se depositan los fondos públicos de los proyectos.
- b) Con las instituciones de relación directa con la ONG.
- c) Con asesores contables y jurídicos.

#### **Internas**

- a) Con sus colaboradores en áreas financieras y contables de la ONG.

## **Habilidades y destrezas**

### **Habilidades**

1. Organizar y planear su trabajo
2. Tolerancia al estrés.
3. Trabajar bajo presión.
4. Desarrollo de relaciones humanas.
5. Buena comunicación oral y escrita.
6. Trabajo en equipo e iniciativa.

### **Destrezas**

Operar equipos de oficina y equipo de cómputo especializado.

## **Especificaciones del puesto**

### **Educación**

- Acreditar el título de Administrador de Empresas o Auditor y Contador Público.

### **Experiencia laboral**

Mínimo 3 años de experiencia en administración de proyectos públicos y contable.

### **Otros requisitos**

Conocimiento de leyes de Compras del Estado, Sistema de Guatecompras, realización de eventos públicos en licitación y cotización. Conocimientos básicos costos de construcción.

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

---

<b>Título del puesto:</b>	Contador
<b>Ubicación administrativa:</b>	Departamento Financiero
<b>Inmediato Superior:</b>	Gerente Financiero
<b>Subalternos colaboradores:</b>	Ninguno

---

### Descripción genérica del puesto de trabajo

Este es un puesto técnico-administrativo en el que su titular es responsable de actualizar los libros de contabilidad fiscal de la ONG, pago de obligaciones de manera correcta y oportuna. Adicionalmente, el registro de todos los gastos relacionados a la ONG, así como reportar cualquier inconsistencia encontrada. Su trabajo es supervisado a través de informes a su inmediato superior.

### Descripción específica del puesto

#### Atribuciones

1. Preparar mensualmente los ingresos y egresos al registro de las cajas fiscales de la ONG.
2. Control de facturas de pagos.
3. Realización de cheques.
4. Realización de recibos 63 2ª
5. Prepara todos los pagos de impuestos.
6. Actualizar los libros contables.
7. Auditar toda la documentación de soporte relacionada a la operación de la ONG.

## **Autoridad**

- a) Para decidir respecto de su trabajo.
- b) Para comunicarse con instituciones relacionadas con las actividades financieras de la ONG.

## **Responsabilidad**

- a) De los registros contables y obligaciones fiscales.
- b) Las labores propias de su puesto así como cualquier otra actividad que le sea encomendada por sus jefes inmediatos superiores.

## **Relaciones de trabajo**

### **Externas:**

- a) Con los bancos en donde se realizan operaciones financieras de la ONG.
- b) Con instituciones públicas relativas, asesores contables, etc.

### **Internas:**

- a) Administración en áreas financieras con todo el personal de la ONG.

## **Habilidades y destrezas**

### **Habilidades**

1. Aprender, organizar y establecer prioridades para cumplir con fechas límites.
2. Tolerancias al estrés y atención a detalles.
3. Trabajar de manera independiente sin supervisión directa.
4. Desarrollar relaciones humanas.
5. Trabajo en equipo e iniciativa.

### **Destrezas**

Operar equipos de oficina

## **Especificaciones del puesto**

### **Educación**

- Acreditar pensum cerrado en Auditoría y Contaduría pública

### **Experiencia laboral**

Mínimo 3 años de experiencia en administración de proyectos públicos. Acreditar conocimiento en computación requerida, incluyendo Microsoft Office, Project, Autocad.

### **Otros requisitos**

Conocimiento de leyes de Compras del Estado, Sistema de Guatecompras, realización de eventos públicos en licitación y cotización. Conocimientos básicos de construcción.

## **DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO**

---

<b>Título del puesto:</b>	Supervisor de proyectos
<b>Ubicación administrativa:</b>	Departamento de Proyectos
<b>Inmediato Superior:</b>	Presidente
<b>Subalternos colaboradores:</b>	ninguno

---

### **Descripción genérica del puesto de trabajo**

Es un puesto de arquitectura e ingeniería técnica en el que el titular del puesto es responsable de todas las operaciones relacionadas a la construcción de obras públicas, que incluye desarrollo, eficiencia, disponibilidad y buen manejo de recursos. También es responsable de desarrollo de nuevos proyectos para aumentar el funcionamiento de todas las comunidades beneficiadas.



## **Descripción específica del puesto**

### **Atribuciones**

1. Desarrollar nuevos proyectos para aumentar la eficiencia y funcionalidad de las comunidades beneficiadas
2. Verificar la disponibilidad de materia prima y mano de obra en cada proyecto.
3. Administrar los costos de construcción.
4. Desarrollar procedimientos para implementar el desarrollo de los proyectos de construcción.
5. Supervisar todos los proyectos.
6. Realizar reportes de supervisión y de las estimaciones del avance físico del proyecto.
7. Participar en las reuniones de trabajo con los ingenieros y arquitectos del CODEDE Y MUNICIPALIDADES.
8. Control de bitácoras de los proyectos.
  
9. Realizar notas de cambio, supervisión de planos, contratos y presupuestos de materiales y mano de obra de los proyectos.

### **Autoridad**

- Para la toma de decisiones relativas a alcances y áreas de responsabilidad en la supervisión de los proyectos.

### **Responsabilidad**

- a) Garantizar la disponibilidad de operación de los proyectos de manera eficiente y segura.
  
- b) Desarrollar nuevos proyectos que aumenten la eficiencia y funcionalidad de cada comunidad.

## **Relaciones de trabajo**

### **Externas:**

a) Con las empresas constructoras, con arquitectos e ingenieros de las entidades públicas, ante las autoridades comunales. Etc.

### **Internas:**

a) Contacto directo con personal de la organización.

## **Habilidades y destrezas**

### **Habilidades**

1. Aplicar efectivamente la administración de proyectos.
2. Instruir normas y procedimientos según especificaciones técnicas de los proyectos.
3. Desarrollar trabajo en equipo y relaciones humanas.
4. Tolerancia al estrés y flexibilidad.
5. Creatividad y toma de riesgos.
6. Don de mando.

### **Destrezas**

1. Operar equipos de oficina
2. Operar maquinaria pesada.

## **Especificaciones del puesto**

### **Educación**

Acreditar el título de Arquitecto o Ingeniero Civil

### **Experiencia laboral**

Mínimo 5 años de experiencia en administración de proyectos públicos. Acreditar conocimiento en computación requerida, incluyendo Microsoft Office, Project, Autocad.

**Otros requisitos**

Conocimiento de leyes de Compras del Estado, Sistema de Guatecompras, realización de eventos públicos en licitación y cotización. Conocimientos básicos de construcción.

k)

# Manual de normas y procedimientos

# Manual de normas y procedimientos OPDUR

---

## INTRODUCCIÓN

En toda Organización No Gubernamental para alcanzar la realización de los objetivos es indispensable contar con instrumentos administrativos que permitan un entendimiento claro de lo que se debe hacer. Entre estos instrumentos se pueden mencionar el Manual de Normas y Procedimientos.

El presente Manual de Normas y Procedimientos que se propone, es una herramienta administrativa que presenta la secuencia de la ejecución de actividades que realizan los puestos involucrados en el procedimiento de compras y cuentas por pagar, el cual deberá ser ampliado para proceder a otras actividades futuras.

El objetivo de mejorar el sistema de contratación de servicios de construcción, se incluye en el presente informe un procedimiento para adjudicar una empresa por medio del sistema de Guate compras.

En este documento se incluyen los objetivos del manual, campo de aplicación y normas de aplicación general. Para el procedimiento propuesto se describen objetivos y normas, con el fin de que sean conocidos por el empleado y que se respeten en la realización de cada una de las actividades descritas, graficándose por medio de flujogramas los pasos a seguir en cada una de las unidades administrativas involucradas en el procedimiento.

# Manual de normas y procedimientos OPDUR

---

## **Autorizaciones:**

El origen del presente Manual de Normas y Procedimientos es la necesidad de proporcionar un instrumento administrativo para la Organización No Gubernamental para el Desarrollo Urbano y Rural –OPDUR- ZACAPA, y para que una vez revisado y autorizado por la Junta Directiva de la ONG, se cumpla con lo siguiente:

- a) Distribución a todo el personal para su conocimiento
- b) Dar instrucciones de la importancia y uso del manual
- c) Ejecutar los lineamientos establecidos y velar por el cumplimiento del mismo
- d) Es necesario que se haga una revisión periódica para comprobar si se cumple con lo estipulado en el manual.

## **Objetivos del Manual:**

1. Velar que todos los empleados cuenten con una guía técnica que los oriente hacia la forma de cómo ejecutar y realizar las atribuciones propias del proceso de compras y pago de cheques, y en aquellos que participan en forma indirecta.
2. Servir como instrumento de información para dar a conocer los canales de comunicación, normas de observancia y los procedimientos a seguir para el desarrollo de las actividades de la ONG.
3. Establecer un criterio técnico, práctico y estandarizado que conduzca a los empleados a proceder de idéntica o similar forma de actuación en la ejecución de sus actividades.

# Manual de normas y procedimientos OPDUR

---

## **Campo de aplicación**

El campo de aplicación del presente manual está orientado a las unidades de Gerencia General, Contabilidad y Compras de la ONG.

## **Normas de aplicación**

### **a) Generales:**

- 1.** Es responsabilidad de la Gerencia General motivar el interés de los empleados para conocer a fondo este instrumento administrativo, a efecto de desempeñar y agilizar eficientemente las actividades relacionadas con las compras y las cuentas por pagar.
- 2.** Cuando sea necesario realizar una revisión a cualquiera de los procedimientos contenidos en este Manual, debe solicitarse la participación de cada uno de los puestos que en el mismo aparecen como responsables de su ejecución.
- 3.** Para cualquier implementación o modificación que se realice en el manual, debe seguirse la estructura que en el presente documento se ha establecido.

### **b) Específicas:**

- 1.** Cada empleado pondrá en práctica el procedimiento a su puesto específico, quien podrá sugerir en cualquier momento cambios que considere mejorarán el proceso, los cuales serán evaluados para determinar si proceden.
- 2.** Si un nuevo empleado ingresa a la organización y al área de Compras y Contabilidad, será indispensable que conozca inicialmente el manual para su inmediata ubicación en su puesto de trabajo.

# Manual de normas y procedimientos OPDUR

---

## **Principales procedimientos**

A continuación se describe los procedimientos propuestos para el proceso de compras y de cuentas por pagar. Adicionalmente, un procedimiento para la adjudicación por el sistema Guatecompras.

En función a las necesidades de la empresa, deberán incluirse procedimientos adicionales.

## **Organización para el Desarrollo Urbano y Rural OPDUR, Zacapa**

### **Procedimiento:**

#### **Compras locales y del exterior y requerimiento de pago**

### **Definición**

Consiste en el proceso de compras por insumos y materiales requeridos para el adecuado funcionamiento de la ONG, así como también la adecuada gestión administrativa de las cuentas por pagar.

### **Objetivos**

- a) Facilitar el proceso de compras para proveer a tiempo los materiales e insumos necesarios para que la ONG, trabaje correctamente con todas las constructoras del país.
  
- b) Mantener al día los pagos de compras locales y del exterior con el fin de cumplir con las obligaciones a terceros dentro de los límites de crédito establecidos, con el fin de garantizar que el proveedor no suspenderá al crédito o no despachará el requerimiento de compra.



# Manual de normas y procedimientos OPDUR

---

- c) Que los empleados conozcan y entiendan las atribuciones propias de su puesto y las relaciones de trabajo que deben mantener dentro de la empresa.

## **Normas**

1. El Asistente de compras (Contador), deberá revisar las requisiciones de compra asignadas por el Gerente Financiero y deberá enviar las mismas por medio de correo electrónico al Proveedor. Al recibir la cotización por transmisión electrónica del Proveedor, el Asistente deberá archivar ésta en el sistema.
2. El proceso de importaciones de las compras. El asistente de compras (contador), deberá confirmar las órdenes de compra a importar el Embarcador para que proceda con el “envío.
3. El embarcador deberá elaborar el formato denominado “envío” que contiene la siguiente papelería

## **Orden de compra**

- a. **Extensiones (SAT)**
- b. **Documento de embarque**

1. El agente de aduanas será responsable de los documentos físicos enviado por el embarcador para efectos de pago de impuestos y desaduanaje de la importación. También será responsable de la entrega de la póliza de importación al Coordinador de Compras (Gerente Financiero)
2. El asistente de Compras ingresará al archivo electrónico enviado por embarcador en el sistema.
3. Gerente financiero deberá entregar la póliza de importación al Contador y los documentos de pago de impuestos correspondientes.

## Manual de normas y procedimientos OPDUR

---

4. Para el proceso de compras locales el Contador deberá entregar las órdenes de compra ya aprobadas por el Gerente General al contador con diez días de anticipación para la emisión del cheque.
5. El contador será responsable de aprovisionar los pagos de anticipos mensualmente y de validar los documentos de pago de impuestos de importación.
6. El auxiliar de cuentas por pagar (secretaria), será responsable de la emisión de los cheques y de la correcta elaboración de los mismos.
7. La secretaria será responsable de informar al proveedor (agente de aduanas), el momento de entrega de cheque correspondiente al pago de derechos de importación.

OPDUR		PROCEDIMIENTO: Compras locales y exteriores y requerimiento de pago		Formas 02 No pasos 27
INICIA: Asistente de compras recibe requisición de compra y revisa			FINALIZA: Contador archiva la documentación operada	
RESPONSABLE			PASO no.	ACCIÓN / ACTIVIDAD
UNIDAD	PUESTO/RESPONSABLE			
DEPARTAMENTO FINANCIERO COMPRAS	ASISTENTE DE COMPRAS CONTADOR		1	<p>Recibe requisición de compra y revisa</p> <p>1.1 Si es compra local, localiza sistema de proveedor</p> <p>1.2 Compra al exterior, registra datos para trámites en sistema</p>
			2	En compra local determina prioridad y envía correo electrónico a proveedor
			3	<p>Recibe respuesta en el sistema y verifica situación</p> <p>3.1. Si existe disponibilidad en plaza informa a Gerente General</p> <p>3.2 CASO contrario, busca otro proveedor</p>
			4	En compra al exterior, envía correo electrónico a proveedor
			5	Informa a Gerencia General para otros trámites
GERENCIA GENERAL	SECRETARIA		6	<p>Recibe información vía sistema y revisa</p> <p>6.1. Compra local y correcta, registra datos en carpeta respectiva</p> <p>6.2 Datos faltantes, informa a Asistente de Compras</p>
			7	<p>En casos de compras al exterior revisa</p> <p>7.1. Si la solicitud está correcta registra</p> <p>7.2. Si faltan datos informa al Contador</p>
			8	Traslada a Gerencia General para Aprobación
DEPARTAMENTO FINANCIERO COMPRAS	ASISTENTE DE COMPRAS CONTADOR		9	Aprobada la compra, traslada a Contador
			10	<p>Recibe aviso y revisa sistema</p> <p>10.1 Si todo está correcto, genera orden de compra en el sistema</p> <p>10.2 Caso contrario corrige en sistema</p>

## Manual de normas y procedimientos OPDUR

OPDUR		PROCEDIMIENTO: Compras locales y exteriores y requerimiento de pago		Formas 02 No pasos 27	
INICIA: Asistente de compras recibe requisición de compra y revisa			FINALIZA: Contador archiva la documentación operada		
RESPONSABLE					
UNIDAD	PUESTO/RESPONSABLE	PASO no.	ACCIÓN / ACTIVIDAD		
DEPARTAMENTO FINANCIERO COMPRAS	ASISTENTE DE COMPRAS CONTADOR	11	Para compra local imprime orden de Compra		
		12	Traslada a Contador General para emisión de pago		
		13	En compra al exterior, envía correo electrónico con orden de compra al Embarcador.		
		14	Confirma a proveedor o embarcador para el envío de productos		
		15	Recibe archivo electrónico en sistema confirmando compra		
		16	Informa a Contador General para trámites de pago		
DEPARTAMENTO FINANCIERO PAGOS	CONTADOR GENERAL GERENTE FINANCIERO	17	Recibe información y procede según tipo de compra		
		18	En compra local revisa tipo de pago		
			18.1 Pago anticipado, registra en cuenta Contable		
			18.2 Pago ordinario, adjunta factura y orden de compra y registra codificación en el sistema		
GERENCIA GENERAL	SECRETARIA	19	Traslada a contador para proceder según trámite		
		20	En compra al exterior solicita pago de impuestos respectivos a contador		
		21	Recibe información y revisa trámites		
			21.1 en compra local, emite cheque al proveedor para pago anticipado		
			21.2 en compra al exterior emite cheque pago importación.		
		22	Registra operación en sistema		

## Manual de normas y procedimientos OPDUR

OPDUR		PROCEDIMIENTO: Compras locales y exteriores y requerimiento de pago		Formas 02 No pasos 27	
INICIA: Asistente de compras recibe requisición de compra y revisa			FINALIZA: Contador archiva la documentación operada		
RESPONSABLE		PASO no.	ACCIÓN / ACTIVIDAD		
UNIDAD	PUESTO/RESPONSABLE				
DEPARTAMENTO FINANCIERO COMPRAS	CONTADOR GENERAL GERENTE FINANCIERO	23	Entrega cheque a Gerente General para firma del mismo		
		24	Firmado el cheque solicita su traslado respectivo a Secretaria 24.1 Cheque compra local para proveedor 24.2 Cheque compra exterior, para agente de aduanas		
		25	Recibe documentos y revisa 25.1 Cheque compra local para proveedor 25.2 Cheque compra exterior, con con póliza de importación		
		26	Revisa documentos de liquidación  26.1 Si están correctos, valida los pagos 26.2 Incorrectos, requiere verificación de datos a contador		
		27	Archiva los documentación operada  FIN		

# **ANEXOS**



## OPDUR ZACAPA



### QUIÉNES SOMOS

Con experiencia en la realización de grandes proyectos socioeconómicos y con el apoyo de entidades nacionales e internacionales, tanto de la empresa privada como de las instituciones públicas en OPDUR somos una Organización No Gubernamental sin lucro alguno en el ámbito de la proyección social de las comunidades guatemaltecas necesitadas y de escasos recursos<sup>7</sup>

### Contenido:

Objetivos	2
Misión, Visión	2
Metas	2
Valores	3
Políticas	3
Trabajo que Realiza	3
Algo más de OPDUR	4

La Organización No Gubernamental para el Desarrollo Urbano y Rural OPDUR es una asociación de proyección social, con el objetivo de fomentar el cambio local y global hacia una sociedad progresiva, justa y solidaria. OPDUR destaca por su trabajo en la construcción de proyectos tangibles e intangibles.

OPDUR tiene cuatro años de estar trabajando con responsabilidad, honestidad y transparencia en el uso adecuado de los recursos económicos que han sido depositados en la organización para realizar proyectos socioeconómicos y sostenibles en todas las regiones del país. Estos proyectos tienen un gran desarrollo en la pobla-

ción general, y se han realizado escuelas, carreteras, mercados, polideportivas, salones sociales, proyectos tecnológicos, apoyo a la educación, proyectos ecológicos, introducción de agua potable, y capacitaciones técnicas a distintas comunidades.

OPDUR tiene la experiencia de haber realizado más de 25 proyectos con el apoyo del gobierno central y las distintas municipalidades del país, y 50 proyectos con entidades privadas.

La población beneficiada directamente de todos los proyectos es de 250,000 personas entre adultos y niños, apoyando también indirectamente a más de

100,000 personas.

OPDUR cuenta con profesionales jóvenes altamente calificados en, Arquitectura, Ingeniería Civil, Agronomía, Derecho y Administradores de Empresas, que trabajan en equipo para alcanzar los objetivos generales de la Organización.



### OPDUR

- Escuelas comunitarias
  - Proyectos educativos
  - Canchas deportivas
  - Centro de Salud comunitario
  - Reparamos carreteras
  - Mercados cantonales
  - Protección del medio ambiente
  - Ayuda alimentaria a familias en pobreza extrema
- Proyectos de empresas artesanales de productos no tradicionales.





### OBJETIVOS

El objetivo general de OPDUR es la prestación de servicios a la comunidad y de beneficio social, encaminados a promover políticas de carácter social, económico, cultural y de ambiente, para procurar un mejor nivel de vida a las personas de escasos recursos y la comunidad en general.

Así como tiene su objetivo general también tiene los específicos entre los

cuales son: Planificar, diseñar y ejecutar toda clase de obras relacionadas con el tratamiento de aguas negras y plantas de tratamiento de agua. Planificar, diseñar y ejecutar obras relacionadas con el mejoramiento de caminos para las comunidades necesitadas. Dar asesoría y ejecutar en materia de uso, aprovechamiento y conservación de los bienes naturales, incluyendo los áreas de reserva y áreas protegidas del país. Difundir entre la organización los valores de identidad, culturales y sociales. Promover y administrar proyectos dirigidos al mejoramiento de la salud y educación en general de la población especialmente en las áreas de habitantes de escasos recursos.

### "LA FORMACIÓN DE UN EXCELENTE PROFESIONAL INICIA CON UNA COMUNICACIÓN EFICAZ"

#### MISIÓN

Servir de enlace entre el sector público y privado a nivel nacional e internacional, para la elaboración de proyectos de bienes tangibles e intangibles, y aumentar el crecimiento del desarrollo socioeconómico del país, maximizando los fondos sin lucro alguno.

#### VISIÓN

Ser una ONG con una estructura sólida, confiable y sostenible, a corto, mediano y largo plazo. Queremos ser una ONG que desarrolle proyectos de bienestar social, con capacidad de representar adecuadamente a las entidades públicas y privadas, y respondiendo

en forma transparente y eficiente a las demandas de la población en general.

#### METAS

Se pudo establecer que OPDUR, cuenta con metas anuales que deben cumplir los miembros de la organización: Aumentar en un 20% cada año los proyectos de desarrollo en cada comunidad que lo necesite, divulgar en un 30% las actividades de la organización

en todas las comunidades de la región, aumentar en un 20% del total de las personas beneficiadas en todos los proyectos que se realicen cada año.



### VALORES

OPDUR es una asociación de proyectos de bienestar socioeconómico que además se declara:

Justa y Solidaria: Creemos en la solidaridad y justicia económica, social, ambiental y política.

Igualdad: Promovemos la igualdad de acceso a los recursos y de oportunidades para todas las personas sin distinción de sexo, raza, cultura, etnia o creencia.

Democrática y Participativa: Creemos en la democracia participativa y por ello practicamos el diálogo abierto entre todos los que componen la asociación.

Transparente: Ponemos a disposición de la sociedad información sobre nuestra gestión y actividades.

Colaborador: Colaboramos con personas y organizaciones con las compartimos objetivos.

Independiente: No estamos vinculados a ningún partido político, grupo económico o empresarial.



### TODO INICIA CON UNA COMUNICACIÓN

¡Ven, infórmate y participa!

### POLÍTICAS

La responsabilidad, honestidad, buena fe y ética profesional serán los principios básicos para aplicar en cualquier proyecto comunitario que la organización realice. Brindar un servicio personalizado que sea beneficiada con algún proyecto comunitario, capacitar al personal que tenga con-

temas que les ayuden alcanzar los objetivos de la organización y garantizar la calidad de los trabajos y el servicio a la comunidad, para el mejoramiento de su vida social.

tacto con cualquier proyecto de la organización, ya sea personal de la organización o de la población en general beneficiada, deberá motivarse y capacitarse constantemente a los miembros de la organización y para el efecto se buscarán cursos, conferencias o documentos, por lo menos dos veces al año, con



### TRABAJO QUE REALIZA

Mejoramiento del nivel de vida de los núcleos poblacionales que sufren de pobreza extrema. Impulso de proyectos productivos y de infraestructura de es-

cuelas comunitarias. Conservación del medio ambiente. Apoyo de pequeñas empresas artesanales de la región.





OPDUR se encuentra en la cabecera departamental de Zacapa

Teléfono: 5954-3662

Correo: creativosusac@yahoo.com

[www.opdur.com.gt](http://www.opdur.com.gt)

### ALGO MÁS DE OPDUR

OPDUR es una organización que recibe fondos del gobierno central y de entidades extranjeras para el desarrollo de proyectos comunitarios en los lugares más lejanos del oriente del país.

La organización fue creada el 19 de abril de 2004, bajo la constitución No. 75 del registro civil de la municipalidad de Guatemala, bajo la ley de las organiza-

ciones No Gubernamentales, así mismo fue inscrita en la Contraloría General de Cuentas y la Superintendencia de Administración Tributaria.

Las ONG's constituyen hoy en día una realidad indiscutible en nuestra sociedad guatemalteca y es satisfactorio constatar el enorme crecimiento que han experimentado en los últimos años, así como el papel preponderante que juegan en el desarrollo de las comunidades, sobre todo en los sectores del área rural. Es por eso que la ORGANIZACIÓN PARA EL DESARROLLO URBANO Y RURAL OPDUR que se ubica en el departamento de Zacapa, juega un papel importante en el desarrollo de las comunidades de oriente.



**b) Bifoliar**

CONOCIENDO A TU ORGANIZACIÓN



Para conocer mas acerca de tu organización y de la importancia que tiene establecer un conocimiento más

UR

Organización para el Desarrollo Urbano y Rural  
ZACAPA

**MISIÓN**

"Servir de enlace entre el sector público y privado a nivel nacional e internacional, para la elaboración de proyectos de bienes tangibles e intangibles, y aumentar el crecimiento del desarrollo socioeconómico del país, maximizando los fondos sin lucro alguno"

**VISIÓN**

"Ser una ONG con una estructura sólida, confiable y sostenible, a corto, mediano y largo plazo. Queremos ser una ONG que desarrolle proyectos de bienestar social, con capacidad de representar adecuadamente a las entidades públicas y privadas, y respondiendo en forma transparente y eficiente a las demandas de la población en general"

**VALORES**

**JUSTA Y SOLIDARIA:**  
Creemos en la solidaridad y justicia económica, social, ambiental y política.

**IGUALDAD:**  
Promovemos la igualdad de acceso a los recursos y de oportunidades para toda las personas sin distinción de sexo, raza, cultura, etnia o creencia.

**DEMOCRÁTICA Y PARTICIPATIVA:**  
Creemos en la democracia participativa y por ello practicamos el diálogo abierto entre todos los que componen la asociación.

**TRANSPARENTE:**  
Ponemos a disposición de la sociedad información sobre nuestra gestión y actividades.

Organización para el Desarrollo Urbano y Rural  
ZACAPA

**COLABORADOR:**  
Colaboramos con personas y organizaciones con las que compartimos objetivos.

**INDEPENDIENTE:**  
No estamos vinculados a ningún partido político, grupo económico o empresarial.

**FILOSOFÍA**

"Estamos orgullosos de nuestra Organización porque logramos alcanzar virtudes que nos llevan desarrollar proyectos socioeconómicos para mejorar el nivel de vida de la población de escasos recursos"

**OBJETIVOS**

El objetivo general de la ONG, es eminentemente de *prestación de servicios a la comunidad y de beneficio social, encaminados a promover políticas de carácter social, económico, cultural y de ambiente, para procurar un mejor nivel de vida a las personas de escasos recursos y la comunidad en general;*

**METAS**

- Aumentar en un 20% cada año los proyectos de desarrollo en cada comunidad que lo necesite.
- Divulgar en un 30% las actividades de la organización en todas las comunidades de la región.
- Aumentar en un 20% del total de las personas beneficiadas en todos los proyectos que se realicen cada año.

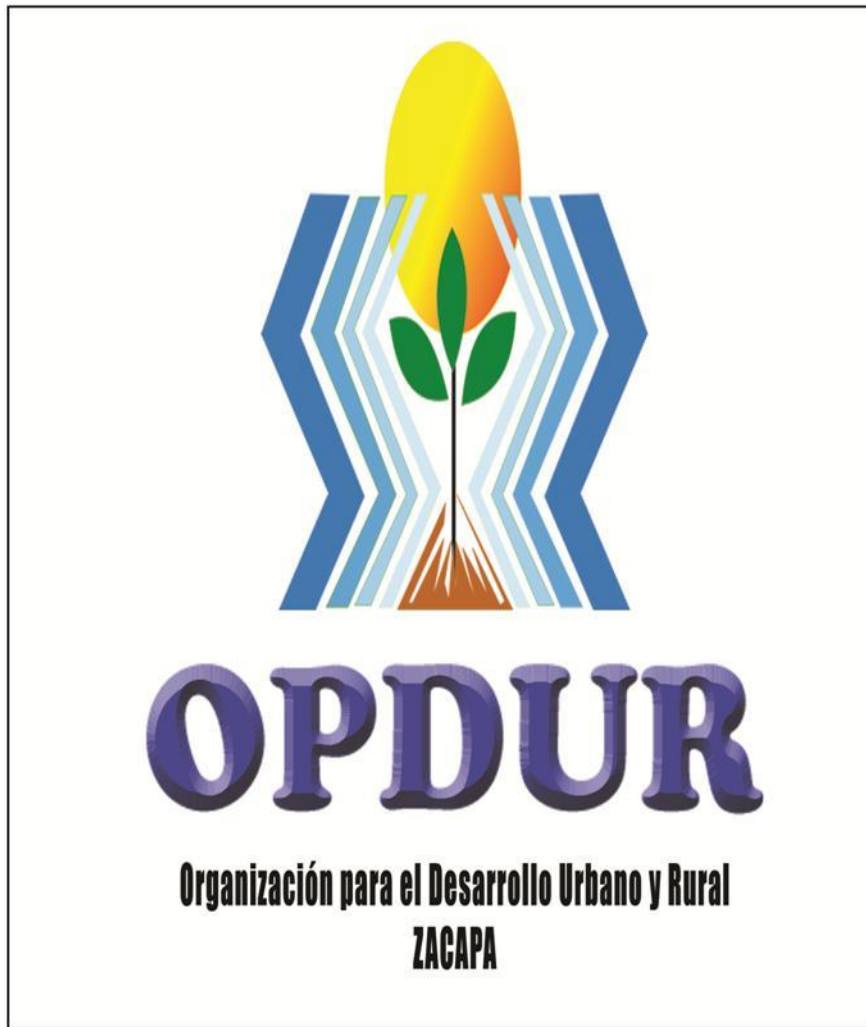
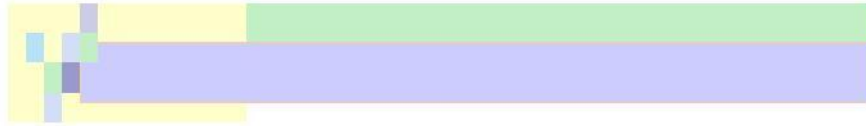
**POLITICAS**

- ⇒ La responsabilidad, honestidad, buena fe y ética profesional serán los principios básicos aplicar en cualquier proyecto comunitario que la organización realice.
- ⇒ Brindar un servicio personalizado a toda comunidad que sea beneficiada con algún proyecto comunitario.

**FILOSOFÍA**

"Estamos orgullosos de nuestra Organización porque logramos alcanzar virtudes que nos llevan desarrollar proyectos socioeconómicos para mejorar el nivel de vida de la población de escasos recursos"

Organización para el Desarrollo Urbano y Rural  
ZACAPA



3a. Calle 9-26 Zona 2. Barrios San Marcos., Departamento de Zacapa



**OPDOR**  
Organización para el Desarrollo y el Trabajo  
Solidario

## MISIÓN

“Servir de enlace entre el sector público y privado a nivel nacional e internacional, para la elaboración de proyectos de bienes tangibles e intangibles, y aumentar el crecimiento del desarrollo socioeconómico del país, maximizando los fondos sin lucro alguno.”

## VISIÓN

“Ser una ONG con una estructura sólida, confiable y sostenible, a corto, mediano y largo plazo. Queremos ser una ONG que desarrolle proyectos de bienestar social, con capacidad de representar adecuadamente a las entidades públicas y privadas, y respondiendo en forma transparente y eficiente a las demandas de la población en general.”

## VALORES

- **JUSTA Y SOLIDARIA** Creemos en la solidaridad y justicia económica, social, ambiental y política.
- **IGUALDAD** Promovemos la igualdad de acceso a los recursos y de oportunidades para todas las personas sin distinción de sexo, raza, cultura, etnia o creencia.
- **DEMOCRÁTICA Y PARTICIPATIVA** Creemos en la democracia participativa y por ello practicamos el diálogo abierto entre todos los que componen la asociación.
- **TRANSPARENTE** Ponemos a disposición de la sociedad información sobre nuestra gestión y actividades.
- **COLABORADOR** Colaboramos con personas y organizaciones con las que compartimos objetivos.

**d) Tazas, gorras, playeras, lapiceros**



**TAZAS**  
Organización para el Desarrollo Urbano y Rural  
ZACAPA



**LAPICEROS  
Y LAPICES**  
Organización para el Desarrollo Urbano y Rural  
ZACAPA

**e) Instrumento para retroalimentación dirigido hacia la audiencia secundaria.**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_

TIEMPO DE LABORAR EN LA ORGANIZACIÓN: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** A continuación se le presentan varios enunciados los cuales debe responder de forma objetiva. Marque con una X, según su criterio.

<b>ENTREVISTA</b>
<b>Comunicación en la cultura organizacional de OPDUR</b>
¿OPDUR incorpora la referencia a valores corporativos de la organización dentro de su esquema de comunicación interna? a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___
¿Los mensajes de la comunicación interna de OPDUR incorporan aspectos de los valores corporativos de la organización? a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___
¿Conoce y distingue los canales de comunicación interna como algo que identifica y distingue a OPDUR? a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___
¿Cuándo recibe un mensaje de comunicación interna de la organización lo percibe como un mensaje de la organización OPDUR? a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___
¿Identifica dentro de la organización algún esquema estructurado para responder a los mensajes de comunicación interna de OPDUR? a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___
¿OPDUR incorpora la referencia a valores organizacionales dentro de su esquema de comunicación interna? a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___
¿El modelo de comunicación que ha estructurado OPDUR le ha ayudado a conocer la misión, visión, filosofía y objetivos por quienes trabaja? a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___



**f) Instrumento para retroalimentación dirigido hacia la audiencia terciaria.**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_

TIEMPO DE LABORAR EN LA ORGANIZACIÓN \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** A continuación se le presentan varios enunciados los cuales debe responder de forma objetiva. Marque con una X, según su criterio.

<b>ENTREVISTA</b>
<b>Comunicación en el clima organizacional de OPDUR</b>
<p>¿Los directivos de OPDUR recurren con frecuencia al uso de la comunicación interna para informar de manera completa?</p> <p>a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___</p>
<p>¿En OPDUR se recurre al uso de comunicación interna de manera oportuna?</p> <p>a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___</p>
<p>¿Los mensajes de la comunicación interna de OPDUR son claros y completos?</p> <p>a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___</p>
<p>¿Los canales de comunicación interna empleados por OPDUR son los adecuados para el tipo de mensaje?</p> <p>a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___</p>
<p>¿Cuándo recibe un mensaje de comunicación interna de la organización lo percibe como un mensaje que contribuye al mejoramiento en la eficiencia?</p> <p>a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___</p>
<p>¿Debe responder los mensajes de la comunicación interna mediante un procedimiento establecido?</p> <p>a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___</p>
<p>¿Los canales de comunicación interna empleados por OPDUR son habitualmente los mismos?</p> <p>a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___</p>



**g) Instrumento para retroalimentación dirigido hacia la audiencia primaria.**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_

TIEMPO DE LABORAR EN LA ORGANIZACIÓN \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** A continuación se le presentan varios enunciados los cuales debe responder de forma objetiva. Marque con una X, según su criterio.

<b>ENTREVISTA</b>
<b>Comunicación Organizacional en OPDUR</b>
¿Los canales de comunicación interna de OPDUR son de fácil acceso y cómodos para ser usados por los miembros de la organización? a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___
¿Todos los miembros de la organización tienen acceso a todos los canales de comunicación interna? a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___
¿Cuándo recibe un mensaje de comunicación interna de la organización lo percibe como un mensaje que contribuye a mayor claridad, oportunidad y eficiencia en su trabajo? a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___
¿Se esmera en responder con claridad los mensajes recibidos de la comunicación interna de la organización pues es consciente de que ello contribuye a un mejor ambiente de trabajo? a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___
Cuando recibe un mensaje de comunicación interna ¿Identifica claramente quién se lo envía? a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___
¿Recibe información sobre eventos y actividades que desarrolla OPDUR? a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___
¿Tiene acceso a información sobre aquellas cosas relacionadas con su trabajo? a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___

**h) Instrumento para evaluar curso, taller y/o conferencia , dirigido a todas las audiencias.**

<b>Curso</b>	<b>Fecha</b>
Instructor	Horario
Lugar de realización del curso	

**INSTRUCCIONES: Marque el número que represente mejor su respuesta. Considere que el 1 es la puntuación más baja y e 4 es la puntuación más alta. ( 4 = excelente, 3 = muy bueno, 2 = bueno y 1 = malo)**

<b>CONTENIDO DEL CURSO Y ESTRUCTURA DEL CURSO</b>					
1	Los temas impartidos son aplicables a su actividad laboral	4	3	2	1
2	Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas	4	3	2	1
3	El desarrollo de los temas se realizó de lo sencillo a lo complejo	4	3	2	1
4	Las dinámicas de trabajo le permitieron ser participativo	4	3	2	1
5	Las actividades variaron durante la capacitación	4	3	2	1
6	La información permitió ampliar el conocimiento que se tenía al inicio del curso	4	3	2	1
7	El material didáctico (presentación, video, material impreso, etcétera) fue variado y apropiado para el curso	4	3	2	1
8	Se utilizó ejemplos para la comprensión del contenido	4	3	2	1
9	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos del curso	4	3	2	1
<b>HABILIDADES DEL INSTRUCTOR</b>					
1	Despertó y mantuvo el interés del participante	4	3	2	1
2	Presentó material audiovisual para presentar los temas	4	3	2	1
3	Relacionó un tema con otro, remarcó lo importante y realizó síntesis y conclusiones	4	3	2	1
4	Ayudó a la comprensión de los temas con ejemplos, analogías, anécdotas, etc.	4	3	2	1
5	Utilizó un lenguaje, un ritmo, exposición y un tono de voz apropiados	4	3	2	1
6	Logró la participación de la mayoría del grupo	4	3	2	1
7	Recompensó los aciertos y señaló los errores	4	3	2	1
8	La información que proporcionó fue clara, completa y correcta	4	3	2	1
9	Las referencias del instructor incluyeron información actualizada	4	3	2	1
10	Estableció relaciones amistosas con los participantes	4	3	2	1
<b>ORGANIZACIÓN</b>					
1	El tiempo entre la publicación de la invitación para participar en los cursos fue...	4	3	2	1
2	En general, el trato que recibió del personal del Departamento de Capacitaciones fue...	4	3	2	1
3	El material que se utilizó funcionó correctamente.	4	3	2	1
4	En cuanto a la ventilación, higiene, iluminación y mobiliario, las instalaciones fueron...	4	3	2	1
5	¿Se respetaron las fechas y tiempos establecidos?	4	3	2	1

**i) Instrumento para evaluar eventos, dirigido a todas las audiencias.**

Con el propósito de valorar el curso con el cual has participado y poder optimizar las acciones de capacitación, te agradecemos que respondas en forma completa y sincera el presente cuestionario.

**Instrucciones:**

Marca con una x la opción más adecuada utilizando la siguiente tabla de valores:

(1) Excelente, (2) Bueno, (3) Regular, (4) Deficiente

<b>ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL CURSO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
¿Consideras que adquiriste los conocimientos, habilidades o destrezas señaladas en el objetivo general de manera?				
¿Los temas vistos durante el curso correspondieron a los programados?				
¿Los temas abordados fueron los adecuados para lograr el objetivo general?				
¿Consideras que el curso estuvo relacionado con tus intereses y expectativas?				
¿Los contenidos abordados durante el curso son aplicables en tu trabajo?				

<b>INSTRUCTOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
El dominio sobre los temas fue...				
La retroalimentación y solución de dudas por parte del instructor fue...				
El instructor fomentó el interés y la participación de los alumnos de manera...				
El ambiente y las relaciones humanas que propició el instructor en el grupo durante el desarrollo del curso fueron...				
El uso que dio el instructor al material audiovisual, impresos, etcétera, para facilitar el aprendizaje fue...				

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Las condiciones del equipo e instalaciones utilizadas en su curso fueron...				
Para cubrir los temas y actividades, el tiempo de duración programado fue...				
En términos de oportunidad, preparación, orden y atención recibida por la institución, la organización general del curso fue.				

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_