

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



ANA DEL ROSARIO MÉNDEZ GÓMEZ

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2016

Diagnóstico y Estrategia de Comunicación Interna y Externa

Gerencia de Recursos Humanos

Superintendencia de Administración Tributaria



Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Departamento de Estudios de Postgrado

Maestría en Comunicación Organizacional



Trabajo de Graduación presentado por:

Ana del Rosario Méndez Gómez

Previo a optar al título:

Master en Artes en Comunicación Organizacional

Guatemala, octubre de 2016

Universidad de San Carlos de Guatemala

Autoridades Centrales

Rector
Secretario General

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo
Dr. Carlos Enrique Camey Rodas

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Consejo Directivo

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Lic. Mario Enrique Campos Trigilio
Representantes docentes

Publicista Anaité Machuca
Periodista Mario Barrientos
Representantes Estudiantiles

Lic. Jhonny Michael González Batres
Representante de Egresados

M.Sc. Claudia Xiomara Molina Avalos
Secretaria

Consejo Académico de Postgrado

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Secretario

Tribunal examinador

Mtra. Heidi Lorena Melgar Reyna
Dr. Gustavo Adolfo Bracamonte Cerón
Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación



Guatemala, 17 de octubre de 2016

Orden de impresión
No.004-2016 GAMP/Machq

Estudiante
Ana del Rosario Méndez Gómez
Carné No. 200417076

Estimada Estudiante Méndez:

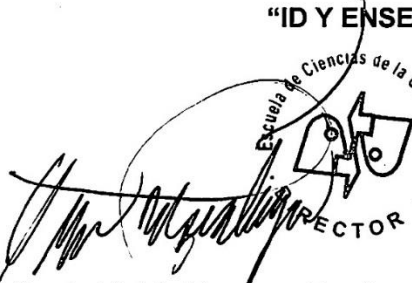
Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por la Terna Examinadora con el título **“Diagnóstico y Estrategia de Comunicación Interna y Externa Gerencia de Recursos Humanos Superintendencia de Administración Tributaria –SAT–”**, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que dos ejemplares impresos y un cd en formato PDF sean entregados en el departamento de Postgrado de esta unidad académica, ubicado en el Primer Piso del edificio Bienestar Estudiantil, un Trabajo de Graduación y un cd en formato PDF en Biblioteca Flavio Herrera y un trabajo de graduación y un cd en formato PDF en Biblioteca Central de esta Universidad.

Es para nosotros un orgullo contar con una profesional egresada de esta escuela como usted, que posee los conocimientos para desenvolverse en el campo de la comunicación organizacional.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Escuela de Ciencias de la Comunicación
DIRECTOR


M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director Dpto. de Estudios de Postgrado



MSc. Sergio Vinicio Morataya García
Director ECC

c.c. Archivo



“Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad”
OLIVERIO CASTAÑEDA DE LEÓN

Edificio M2, Ciudad Universitaria, zona 12 • Teléfono: (502) 2418-8920. Telefax: (502) 2418-9810
www.comunicacion.usac.edu.gt

Para efectos legales, únicamente el autor es el responsable del contenido de este trabajo.

Agradecimientos

A Dios: Por darme salud, por mi familia; así como permitirme concluir otro proyecto de mi vida profesional y poner en mi camino a personas increíbles que me apoyaron y alentaron.

**A mi madre
Verónica Gómez:** Por tu apoyo incondicional en todo momento, por guiar mi vida, por tu paciencia y dedicación, no sé qué sería de mi vida sin ti. Te amo madre.

**A mi mamita
Abuelita Mery (Q.E.P.D):** Por tus enseñanzas, tu amor de madre y dedicación en mi niñez, estoy segura que desde el cielo velas por nuestra familia. Dedicado a ti mami, te extraño tanto y te amo.

**A mi abuelito
“Don Beto”:** Gracias papi por su apoyo y amor de siempre, lo amo mucho.

**A mi hermana
Ana Belén:** Por estar presente en estos momentos importantes, espero ser un ejemplo para ti. ¡Te adoro!

**A mis amados familiares:
Vilma Gudiel, Otto Gudiel, Jocelyn Gudiel:** Por su apoyo y por creer en mí. Gracias por todo, son tan importantes en mi vida.

**A mis queridos amigos:
Licda. Ivette Tuna “Madrinis”, Claudia Vásquez, Elizabeth Barrera, Mariel Mirón, Juan Carlos Alegría y Jackeline Mendoza:** Por su amistad, cariño y apoyo en todo momento, los quiero mucho.
En especial a ti Claudia, por tu apoyo incondicional en este proyecto, gracias por tu confianza.

A mis cómplices y compañeros de la Maestría en Comunicación Organizacional Cohorte 2015-2016: Ivy Contreras y Sergio San José:
Por su amistad, cariño, por esas llamadas y mensajes a media noche, en fin, por tantos momentos compartidos, porque alcanzamos esta meta juntos, pareciera que estábamos destinados a conocernos. ¡Que viva la amistad!

A las autoridades de la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-: Gracias por su apoyo y aprobación de este proyecto.

**A mi Alma Mater
Universidad de San Carlos de Guatemala:** Gracias por albergarme estos años en este proyecto, orgullosa nuevamente de obtener un título más de esta casa de estudios.

Índice

	No. de Página
Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1. Diagnóstico Situacional	
1.1 Ubicación Geográfica	1
1.2 Naturaleza de la Institución	2
1.2.1 Estructura Organizacional	2
1.3 Fundamentos Estratégicos	3
1.3.1 Misión	4
1.3.2 Visión	4
1.3.3 Valores	4
1.4 Principales Actividades de la Gerencia de Recursos Humanos – SAT-	5
1.5 Actores Internos y Externos	7
1.6 Organigramas y Perfiles	9
1.6.1 Departamento de Administración y Contratación	10
1.6.2 Departamento de Reclutamiento y Selección	12
1.6.3 Departamento de Desarrollo del Recurso Humano y Gestión del Conocimiento	13
1.6.4 Departamento de Bienestar	15
1.6.5 Personal Contratado en la Gerencia de Recursos Humanos por Renglón Presupuestario	18
1.7 Análisis Situacional FODA	19
2. Marco Metodológico	
2.1 Enfoque de la Investigación	20
2.2 Objetivos de la Investigación	20
2.2.1 Objetivo General	20
2.2.2 Objetivos Específicos	21
2.2.2.1 Comunicación Interna	21
2.2.2.2 Comunicación Externa	21
2.3 Técnicas de la Investigación	21
2.3.1 Entrevistas	21
2.3.2 Encuestas	22

	No. de Página
2.4 Instrumentos	22
2.4.1 Encuesta de Comunicación Interna	22
2.4.2 Encuesta de Comunicación Externa	23
2.5 Fuentes de Información	24
2.5.1 Otras Fuentes de Información	24
2.6 Población	24
2.7 Muestra	25
2.7.1 Muestra Interna	25
2.7.2 Muestra Externa	25
2.8 Alcances y Límites	26
2.8.1 Objeto de Estudio	26
2.8.2 Ámbito Geográfico	26
2.8.3 Ámbito Temporal	26
2.8.4 Ámbito Poblacional	26
2.8.5 Ámbito Institucional	26
2.8.6 Límites	26
2.9 Método de Análisis	27
2.10 Cronograma	28
Capítulo 3. Diagnóstico Comunicacional	
3.1 Análisis de Comunicación Interna	29
3.1.1 Comunicación Ascendente	35
3.1.2 Comunicación Descendente	37
3.1.3 Comunicación Horizontal	40
3.1.4 Comunicación Circular	41
3.1.5 Principales Medios o Herramientas de Comunicación Interna	44
3.2 Análisis de Comunicación Externa	47
3.2.1 Análisis Resultados Comunicación Externa	47
3.2.2 Análisis de los Públicos	56
3.2.3 Mapa de Públicos	56
3.2.4 Usuarios	57

	No. de Página
3.2.5 Análisis de Identidad Corporativa	58
3.2.6 Funciones	64
3.2.7 Análisis de la Imagen Corporativa	64
3.2.8 Comunicación en Crisis	69
3.3 Análisis FODA	70
3.3.1 Análisis y Pronóstico de la Situación	71
3.4 Factores Influyentes Directos e Indirectos	72
3.5 Árbol del Problema	73
3.6 Determinación de Problemas Comunicacionales	74
3.7 Propuestas de Soluciones	75
Capítulo 4. Estrategia de Comunicación	
4.1 Justificación	78
4.2 Objetivos	78
4.3 Público Objetivo	79
4.4 Propuesta	80
4.5 Matriz de Coherencia	83
4.6 Plan de Comunicación	84
4.7 Productos Estrategia	88
4.8 Validación de Productos	98
4.9 Cronograma	99
4.10 Monitoreo y Evaluación de Propuesta	100
4.11 Implementación	100
Resultados Futuros	102
Conclusiones	103
Recomendaciones	104
Bibliografía	105
Anexos	107

Resumen

Título: Diagnóstico de Comunicación Interna y Externa de la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-

Autor/Practicante: Ana del Rosario Méndez Gómez

Universidad: Universidad de San Carlos de Guatemala

Unidad Académica: Escuela de Ciencias de la Comunicación

Carrera: Maestría en Comunicación Organizacional

Enfoque de la Investigación: El enfoque del diagnóstico en la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- es mixto, derivado que este tipo de enfoque es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos para responder a distintas preguntas de un problema, pues lo que se describe en este estudio es la percepción de los públicos internos y externos, por lo que aumenta la posibilidad de ampliar las dimensiones del proyecto de investigación y el entendimiento es mayor.

Instrumentos: Se utilizaron dos (2) instrumentos tipo encuesta, uno para ser aplicado al personal interno y otra a los usuarios (Comunicación Externa).

Resultados y Conclusiones:

Derivado de los resultados de ambos tipos de comunicación, se estableció lo siguiente:

Comunicación Interna: Ausencia de un responsable o enlace de comunicación para coordinar procesos de comunicación internos.

Comunicación Externa: Falta de socialización en los procesos.

Introducción

El presente Diagnóstico y Estrategia de Comunicación Interna y Externa proporciona información específica para establecer la situación en el tema de comunicación de la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria, la cual fue objeto de estudio durante el quinto y sexto trimestre de la Maestría en Comunicación Organizacional.

En las siguientes páginas se detalla información importante sobre la dependencia en estudio, como su ubicación geográfica, la naturaleza de sus funciones, los lineamientos estratégicos, las actividades principales por cada departamento de la Gerencia de Recursos Humanos, los actores internos y externos que participan en la acciones de la dependencia, organigrama y un análisis por departamento de las funciones y de los descriptores de puestos.

En las siguientes páginas se podrá leer a detalle el diagnóstico en el cual se estableció a través de la técnica FODA que la Gerencia de Recursos Humanos tiene muchas fortalezas, entre las que se pueden mencionar que todos los puestos de esta dependencia cuentan con su descriptor de puesto enfocado en competencias laborales, es decir, se cuenta con personal técnico y profesional muy competente.

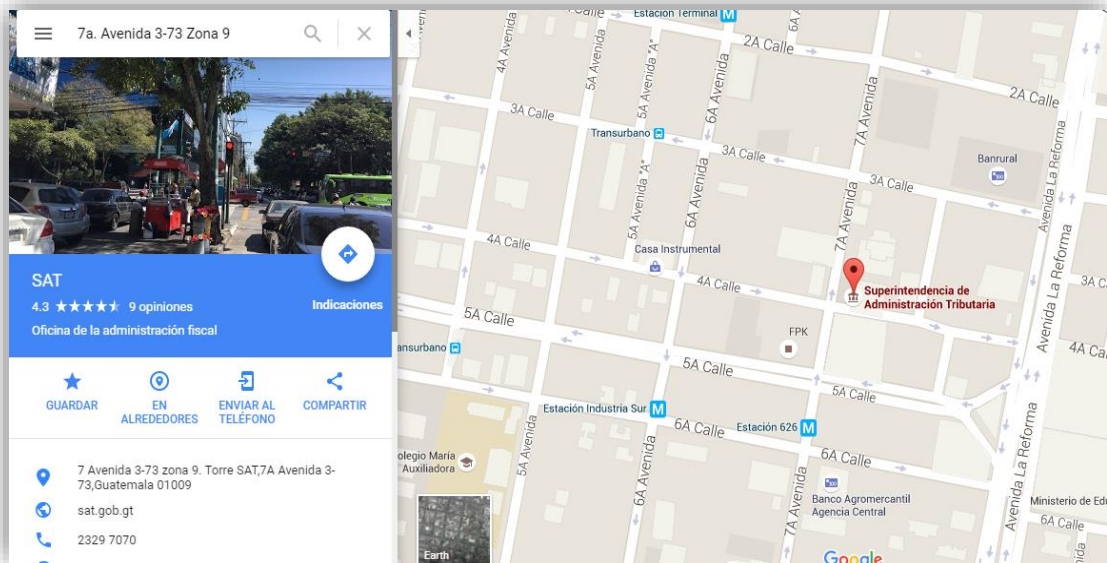
Así como también, se plantean acciones inmediatas a través de la estrategia de comunicación para cerrar las brechas de comunicación interna y externa identificadas, como lo son: la falta de retroalimentación de parte de los jefes a sus subalternos, el no reconocer cuando los empleados realizan una buena labor y en el caso de la comunicación externa, que los procedimientos no son claros y el fortalecimiento de la actitud de servicio.

Con la implementación de esta estrategia de comunicación y las acciones planteadas en la misma se espera fortalecer los procesos comunicativos de la Gerencia de Recursos Humanos.

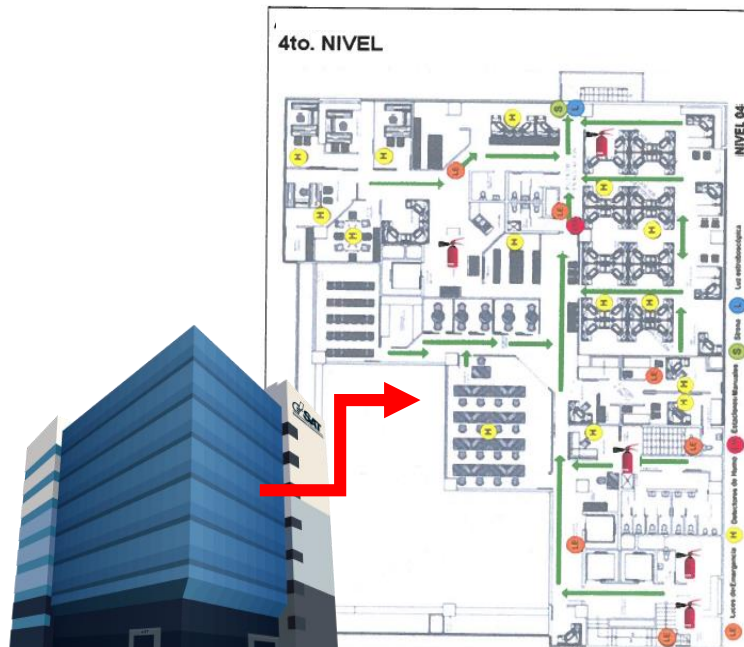
Capítulo 1. Diagnóstico Situacional

1.1 Ubicación Geográfica

Las instalaciones de la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria se encuentran ubicadas en la 7ª. Avenida 3-73 Zona 9, Edificio Torre SAT, 4º. Nivel.



Fuente: Google Maps



Fuente: Plan de Atención a Emergencias - PAE/N001 Edificio Torre SAT

1.2 Naturaleza de la Institución

De acuerdo al Manual de Organización y Funciones de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT, 2016) el Congreso de la República con fundamento en los artículos 171 literal a), 134 literal e) y 237 de la Constitución Política de la República, y por considerarse de urgencia reformar estructuralmente la administración tributaria, el 12 de enero de 1998, promulgó el Decreto 1-98 que dio vida a la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT.

También se estableció en el decreto mencionado con anterioridad, que la SAT asumiría las funciones, atribuciones, competencias y responsabilidades que tenían asignadas la Dirección General de Rentas Internas y la Dirección General de Aduanas, así como las acciones de fiscalización tributaria que ejercía la Superintendencia de Bancos.

Asimismo, la SAT quedó instituida en forma descentralizada y con autonomía funcional, económica, técnica y administrativa; con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios; con competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional, señala el Manual de Organización y Funciones de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT, 2016)

1.2.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la SAT, se estableció de la siguiente forma según el Manual de Organización y Funciones (SAT, 2016):

- El 14 de octubre de 1998 se publicó el Reglamento Interno de la SAT (Acuerdo número 2-98 del Directorio), en el cual se estableció y desarrolló la estructura de la organización interna de la Institución, indicando las Dependencias Administrativas a las que competía conocer las solicitudes y sustanciar los procedimientos que se establecen en el Código Tributario y demás leyes de la materia.

- En el año 2007, ante la necesidad de ajustar los preceptos del Reglamento Interno de la Superintendencia de Administración Tributaria a los requerimientos de estructura y organización de la Institución, el Directorio aprueba el nuevo Reglamento Interno de la SAT a través del Acuerdo de Directorio 007-2007, el cual define las competencias, funciones y responsabilidades de las figuras organizativas de primer nivel de la SAT, así como los niveles de autoridad y líneas de mando. Por lo que, el Acuerdo de Directorio 2-98 fue derogado.
- Como complemento se emitió la Resolución de Superintendencia 467-2007, en el cual se detallan las Figuras organizativas de segundo y tercer nivel de las dependencias de la SAT, incluyendo sus funciones generales y específicas por departamento.

La Superintendencia de Administración Tributaria, tiene cobertura a nivel nacional por lo que cuenta con oficinas administrativas, agencias, oficinas tributarias y aduanas en las cuatro regionales: Central, Sur, Nororiente y Occidente.

1.3 Fundamentos Estratégicos

Los lineamientos estratégicos institucionales de SAT establecen la misión, visión, valores, estos pilares de gestión se encuentran definidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI) SAT 2016-2020 y son los fundamentos estratégicos del Plan Operativo Anual (POA) 2016, estos lineamientos se deben aplicar, mantener y fomentar por todos los funcionarios y empleados de la institución, esto con el fin de impulsar el compromiso institucional.

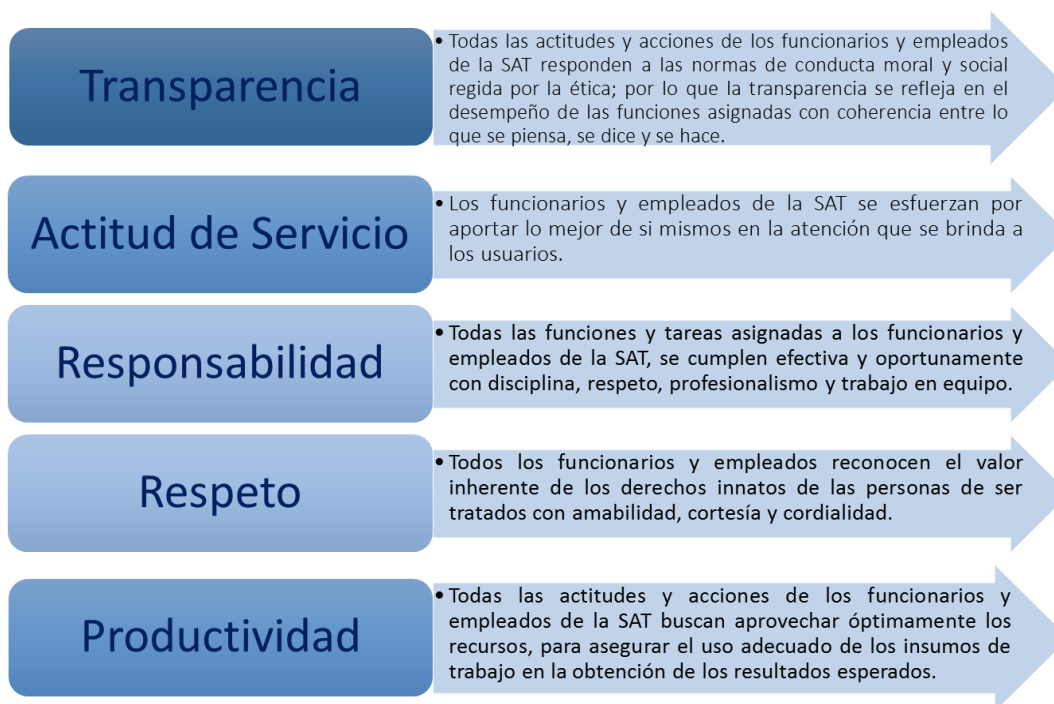
1.3.1 Misión:

“Recaudar con efectividad recursos para el Estado, brindando servicios que faciliten el cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras; con apego al marco legal vigente”.

1.3.2 Visión:

“Ser una administración Tributaria efectiva, que aplica buenas prácticas de facilitación y control a los contribuyentes”.

1.3.3 Valores:



Elaboración propia

Fuente: Plan Operativo Anual 2016 y Plan Estratégico Institucional 2016-2020

1.4 Principales actividades de la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-

De acuerdo al Artículo 43 del Acuerdo de Directorio 007-2007 Reglamento Interno de la Superintendencia de Administración tributaria (SAT, 2007), la Gerencia de Recursos Humanos es la dependencia encargada de administrar la planificación, organización, integración y desarrollo de los recursos humanos de la SAT, incluidos los sistemas, métodos, estrategias, programas, procedimientos e instrumentos que permitan el mejor aprovechamiento de las capacidades humanas.

Las funciones que desarrollará bajo las orientaciones estratégicas del Superintendente son las siguientes:

- 1) Elaborar, proponer, implementar y administrar estrategias, planes, políticas y procedimientos para la gestión efectiva del recurso humano;
- 2) Diseñar, implementar y administrar los sistemas de provisión y desarrollo del recurso humano, incluyendo los subsistemas de reclutamiento, selección, contratación, registro, gestión de la compensación y beneficios, administración de personal, desarrollo y plan de carrera, capacitación, evaluación del desempeño, gestión de incentivos y retiro;
- 3) Cumplir y hacer cumplir la Ley Orgánica de la SAT, en materia de gestión del recurso humano y las normas legales que en forma supletoria regulan a la SAT, así como el Reglamento Interno de Trabajo y demás normas aplicables en la materia;
- 4) Desarrollar estudios necesarios para evaluar el sistema y políticas de gestión del recurso humano, así como propuestas para asegurar que estos permitan que SAT atraiga y retenga a sus funcionarios y empleados en forma competitiva y acorde con sus necesidades;

5) Administrar las relaciones laborales institucionales bajo las orientaciones y políticas de las autoridades superiores, promover la cooperación entre la administración, funcionarios y empleados y la armonía entre patrono y trabajadores;

6) Evaluar periódicamente el clima organizacional de la SAT, sugerir y adoptar medidas correctivas para propiciar un ambiente adecuado para el buen desempeño y la autorrealización profesional y personal de los funcionarios y empleados;

7) Emitir las directrices normativas que en el ámbito de su competencia deben seguir los demás órganos y dependencias de la SAT, así como evaluar la aplicación y resultados de las mismas;

8) Coordinar, formular y evaluar la ejecución de los planes y programas relativos a su competencia;

9) Formular, participar y ejecutar ó coordinar la ejecución de proyectos de mejora administrativa y eficacia institucional relativos a su competencia; y,

10) Otras funciones, que en materia de su competencia le asigne o delegue el Superintendente de Administración Tributaria.

Sin embargo, para el debido cumplimiento de las funciones que anteriormente se indican, el Artículo 48 de la Resolución de Superintendente 467-2007 que establece las figuras organizativas de segundo y tercer nivel de la SAT (SAT, 2007); la Gerencia de Recursos Humanos cuenta con los siguientes departamentos:

1. Reclutamiento y Selección
2. Administración y Contratación y este para desarrollar las funciones que le competen cuenta con dos (2) unidades:
 - 2.1 Compensaciones y Beneficios
 - 2.2 Contrataciones
3. Desarrollo del Recurso Humano y Gestión del Conocimiento
4. Bienestar



Elaboración propia

Fuente: Acuerdo de Directorio 007-2007 Reglamento Interno de la Superintendencia de Administración tributaria y la Resolución de Superintendente 467-2007 que establece las figuras organizativas de segundo y tercer nivel de la SAT

1.5 Actores Internos y Externos

De acuerdo al análisis realizado con apoyo de los Jefes de Departamento de la Gerencia de Recursos Humanos de la SAT, a continuación se presenta el detalle de los actores internos y externos.

En el caso de los actores internos, son todos los puestos que participan en las procesos de la Gerencia, como por ejemplo: la aprobación de procedimientos, autorización de contrataciones, luego de realizar el proceso de reclutamiento y selección y detectar la necesidad de cobertura de vacante, entre otras.

Sobre los actores externos, se detallan los candidatos internos quienes aplican a convocatorias internas o bien todos aquellos que solicitan algún trámite en la Gerencia de recursos Humanos; así como las instituciones bancarias que conceden prestamos al personal, instituciones de control y fiscalización de los recursos públicos, entes investigadores, los colegios profesionales que ofrecen capacitación a los colegiados activos, entre otras relaciones externas que fortalecen la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos.

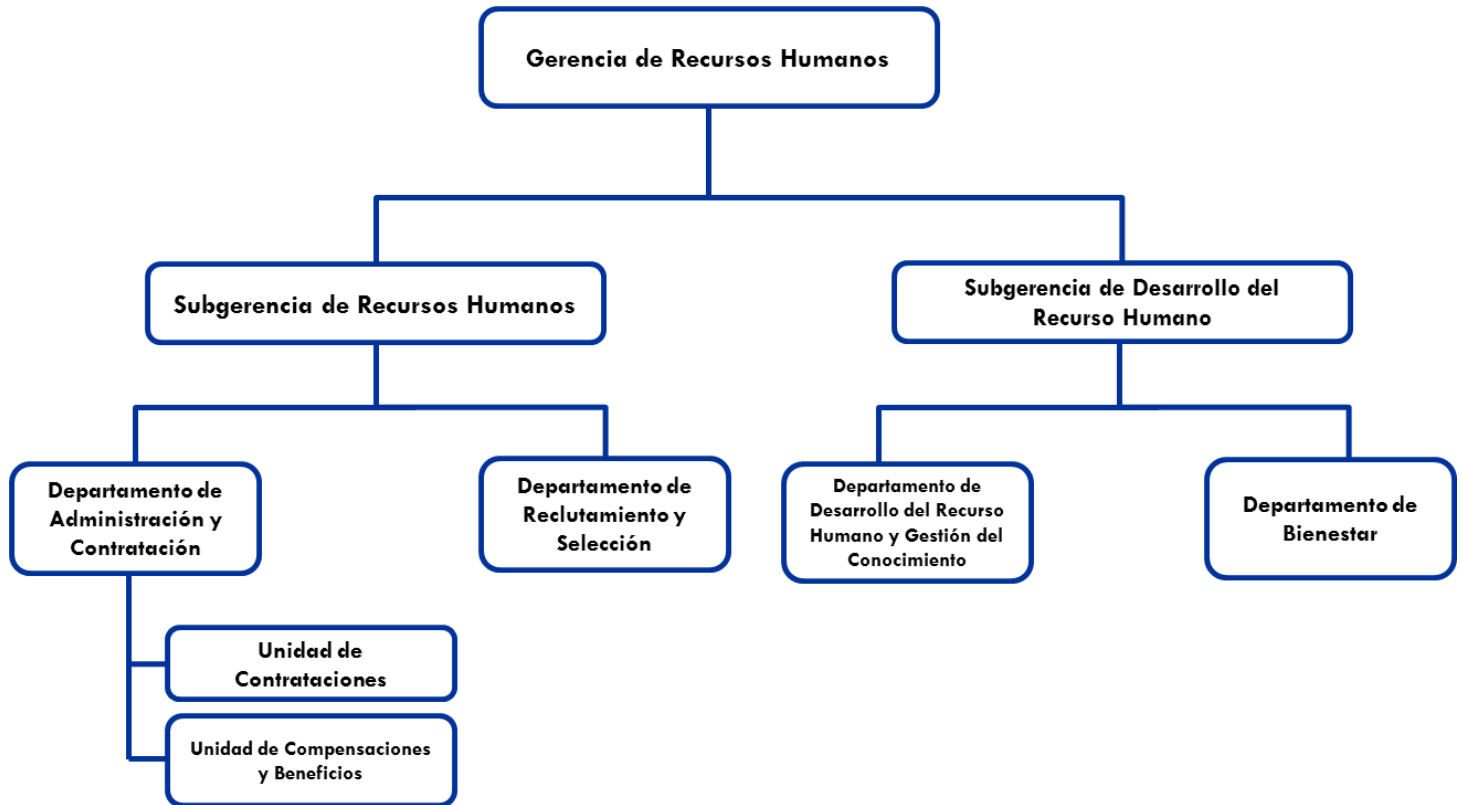
Actores Internos	Actores Externos
<ul style="list-style-type: none"> • Superintendente de Administración Tributaria • Gerente de Recursos Humanos • Subgerente de Recursos Humanos • Jefes de Departamento • Jefes de Unidad • Profesionales • Asistentes • Secretarias • Auxiliares • Analistas • Asesores 	<ul style="list-style-type: none"> • Candidatos internos que aplican a convocatorias (Ascensos, traslados, etc.) • Empleados y funcionarios de otras dependencias de SAT (trámite de vacaciones, licencias, etc.) • Banco de los Trabajadores, Cooperativa UPA, Banrural (Préstamos para el personal) • Contraloría General de Cuentas (Solicitud de Información de personal y procesos internos. • Ministerio Público (Solicitud de Información de Personal) • Colegios Profesionales (Ofrecen capacitación para el personal) • Empresas de pruebas de confiabilidad y reclutadoras de personal • Benchmarking y apoyo estratégico con Organismos Internacionales (Cooperación Banco Interamericano de Desarrollo -BID; Fondo Monetarios Internacional -FMI-; Centro Interamericano de Administraciones Tributarias -CIAT; Agencia Alemana de Cooperación Internacional -GIZ-, entre otras)

Elaboración propia

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos -SAT-

1.6 Organigrama y Perfiles

Como se explicó en el inciso 1.4 para el cumplimiento de las funciones que se detalla en el Acuerdo de Directorio 007-2007 la Gerencia de Recursos Humanos cuenta con cuatro departamentos, los cuales gráficamente se pueden representar de la siguiente manera:



Fuente: Departamento de Desarrollo del Recurso Humano y Gestión del Conocimiento

De acuerdo a la Resolución de Superintendente No. 467-2007 que detalla las Figuras Organizativas de segundo y tercer nivel de las dependencias de la SAT (SAT, 2007), a continuación se describen las funciones principales de cada departamento de Recursos Humanos:

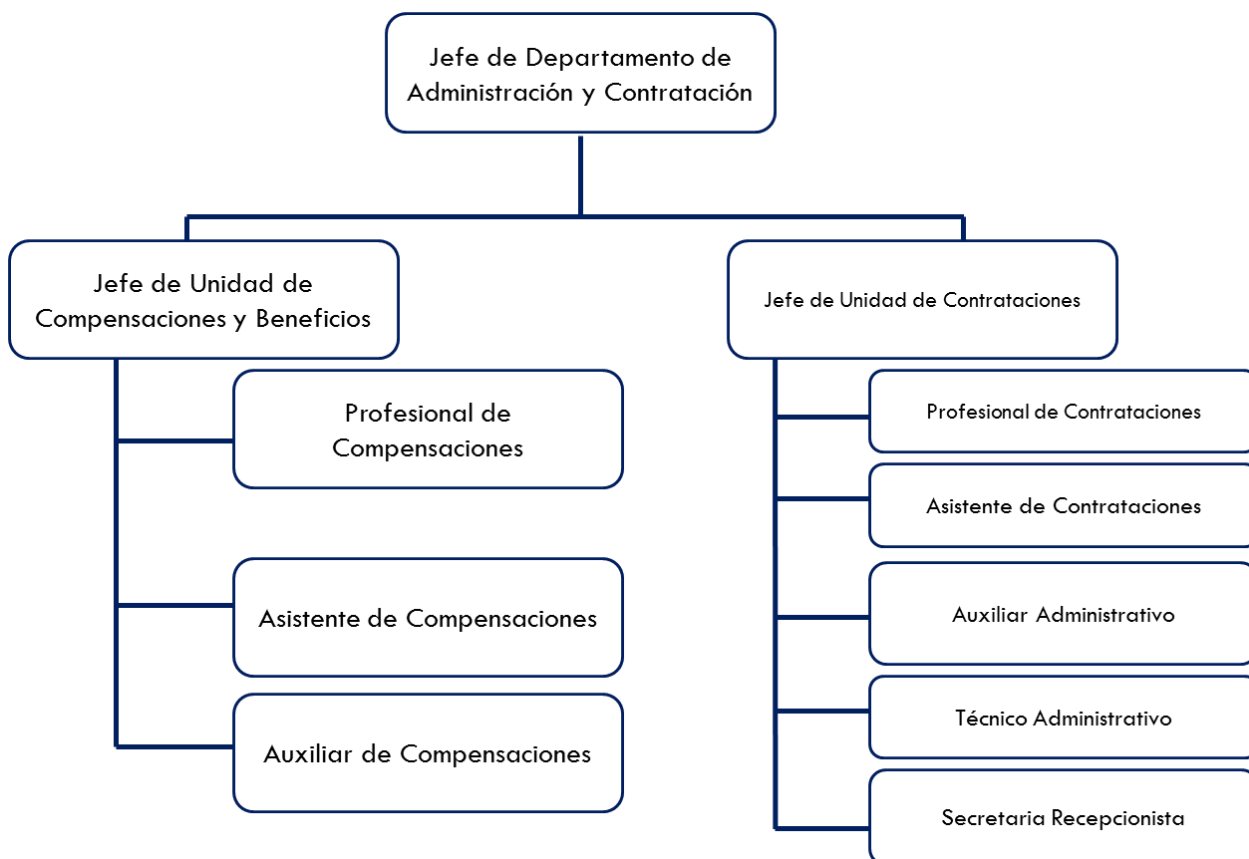
1.6.1 Departamento de Administración y Contratación

Según el Artículo 50 de la Resolución de Superintendente No. 467-2007 que detalla las Figuras Organizativas de segundo y tercer nivel de las dependencias de la SAT (SAT, 2007) son funciones del Departamento de Administración y Contratación que desarrollará en el ámbito de su competencia:

- 1) Proponer al Gerente de Recursos Humanos, las directrices normativas que en el ámbito de su competencia deben seguir los demás órganos y dependencias de la SAT, así como evaluar la aplicación y resultados de las mismas;
- 2) Proponer al Gerente de Recursos Humanos el diseño de los subsistemas de contratación, registro, gestión de la compensación, beneficios y administración de personal, implementarlos, administrarlos y mantenerlos;
- 3) Administrar el sistema informático de gestión del Recurso Humano de la Institución;
- 4) Administrar el sistema de clasificación y valuación de puestos;
- 5) Administrar las relaciones laborales institucionales, bajo las orientaciones y políticas de las autoridades superiores;
- 6) Administrar el sistema de expedientes de funcionarios y empleados activos e inactivos, y personal que preste servicios técnicos y profesionales;
- 7) Gestionar el pago oportuno de las distintas compensaciones económicas y beneficios; y,

8) Otras funciones o actividades, que en materia de su competencia le asigne el Gerente de Recursos Humanos.

La estructura de puestos del Departamento de Administración y Contratación para cumplir con las funciones asignadas es la siguiente:



Fuente: Departamento de Desarrollo del Recurso Humano y Gestión del Conocimiento

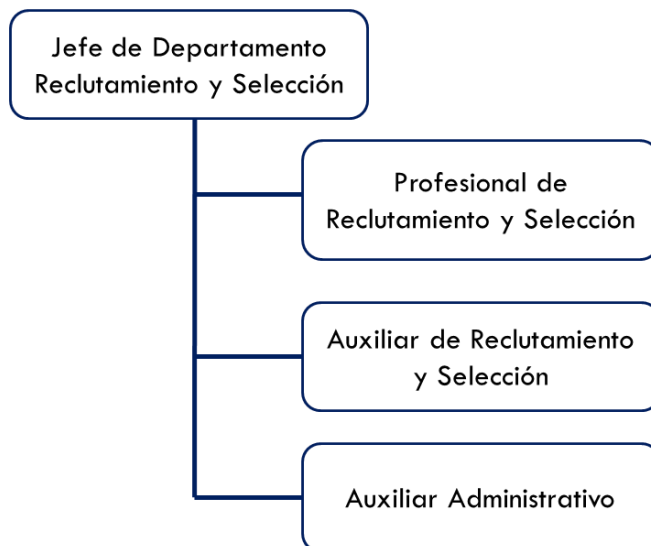
En este departamento los perfiles de puestos a nivel profesional requieren grado académico a nivel de licenciatura en las carreras de ciencias económicas, administración de recursos humanos o carrera afín a las funciones del puesto. Mientras que los puestos a nivel de asistencia, requieren únicamente estudios (6º. Semestre mínimo) en las carreras anteriormente descritas. Por último los puestos de apoyo como auxiliares, técnicos y secretarias requieren título a nivel diversificado.

1.6.2 Departamento de Reclutamiento y Selección:

De acuerdo a lo establecido en el Artículo 49 de la Resolución de Superintendente No. 467-2007 que detalla las Figuras Organizativas de segundo y tercer nivel de las dependencias de la SAT (SAT, 2007) son funciones del Departamento de Reclutamiento y Selección que desarrollará en el ámbito de su competencia:

- 1) Proponer al Gerente de Recursos Humanos las directrices normativas que en el ámbito de su competencia, deben seguir los demás órganos y dependencias de la SAT, así como evaluar la aplicación y resultados de las mismas;
- 2) Proponer al Gerente de Recursos Humanos el diseño de los sistemas de provisión del recurso humano de la SAT, implementarlos, administrarlos y mantenerlos, incluyendo los subsistemas de reclutamiento y selección;
- 3) Administrar los sistemas informáticos correspondientes al proceso de reclutamiento y selección;
- 4) Verificar que los procesos, herramientas y medios de evaluación se mantengan actualizados y permitan seleccionar personal acorde a los perfiles de puestos, estrategias y objetivos institucionales; y,
- 5) Otras funciones o actividades, que en materia de su competencia le asigne el Gerente de Recursos Humanos.

La estructura de puestos del Departamento de Reclutamiento y Selección para cumplir con las funciones asignadas es la siguiente:



Fuente: Departamento de Desarrollo del Recurso Humano y Gestión del Conocimiento

Los perfiles de puestos en este departamento a nivel profesional requieren grado académico a nivel de licenciatura en Psicología General, Clínica o Industrial. Mientras que los puestos de apoyo (auxiliares) requieren únicamente estudios a nivel diversificado.

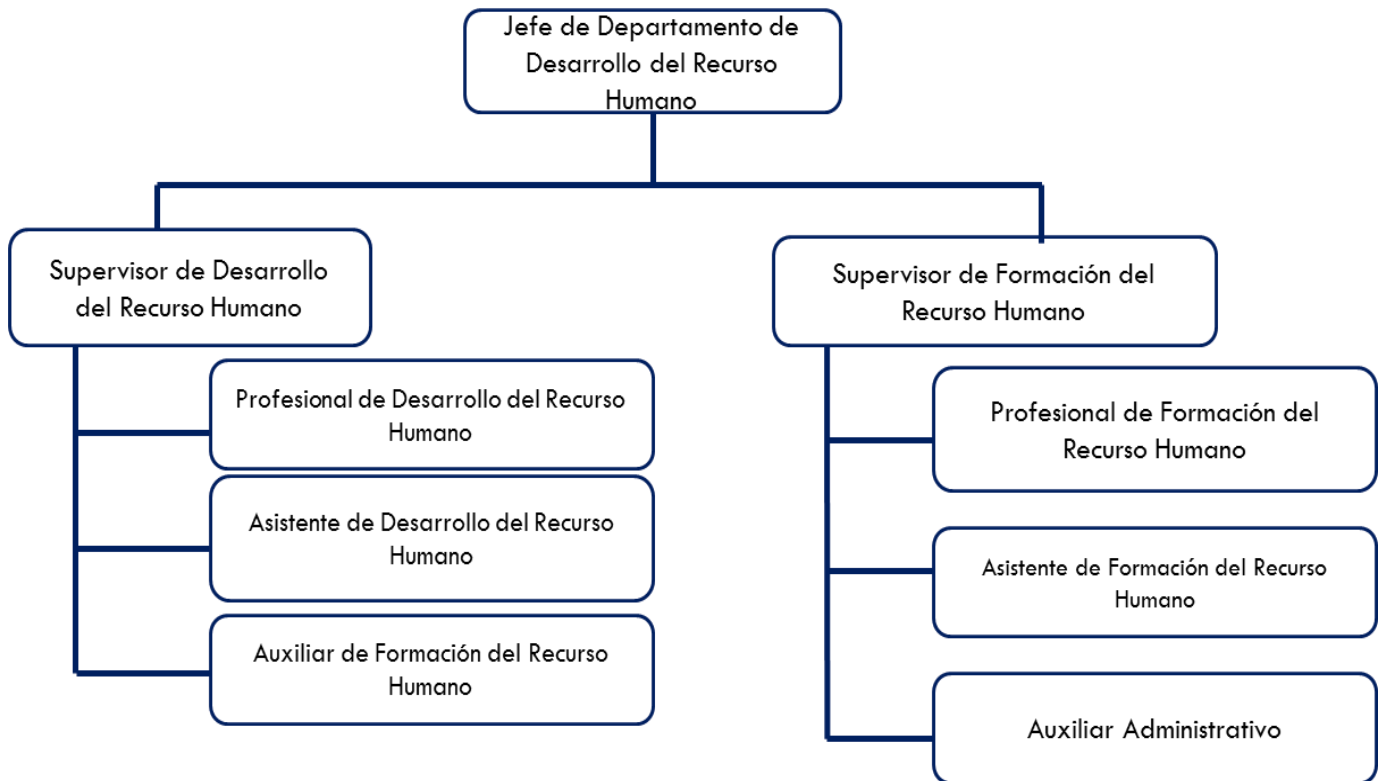
1.6.3 Departamento de Desarrollo del Recurso Humano y Gestión del Conocimiento

Según el Artículo 51 de la Resolución de Superintendente No. 467-2007 que detalla las Figuras Organizativas de segundo y tercer nivel de las dependencias de la SAT (SAT, 2007) son funciones del Departamento de Desarrollo del Recurso Humano y Gestión del Conocimiento que desarrollará en el ámbito de su competencia:

- 1) Proponer al Gerente de Recursos Humanos las directrices normativas que en el ámbito de su competencia, deben seguir los demás órganos y dependencias de la SAT, así como evaluar la aplicación y resultados de las mismas;

- 2) Proponer al Gerente de Recursos Humanos el diseño de los sistemas de desarrollo humano, implementarlos, administrarlos y mantenerlos, incluyendo los subsistemas de plan de carrera, capacitación y evaluación del desempeño;
- 3) Proponer al Gerente de Recursos Humanos el diseño del plan de carrera administrativa para los funcionarios y empleados de la Institución,
- 4) Proponer al Gerente de Recursos Humanos el diseño del plan de capacitación, enfocándolo en las estrategias y objetivos de la Institución, implementarlo, administrarlo y mantenerlo;
- 5) Desarrollar estudios para evaluar el sistema y políticas de gestión del recurso humano, y propuestas para asegurar que estos permitan que la SAT atraiga y retenga a sus funcionarios, y empleados en forma competitiva y acorde con sus necesidades;
- 6) Promover la cooperación entre la Administración, funcionarios y empleados, y la armonía entre patrono y trabajadores, así como entre el personal que labora en la Institución;
- 7) Impulsar programas de cultura y valores organizacionales; y,
- 8) Otras funciones o actividades, que en materia de su competencia le asigne el Gerente de Recursos Humanos.

La estructura de puestos del Departamento de Desarrollo del Recurso Humano y Gestión del Conocimiento para cumplir con las funciones asignadas es la siguiente:



Fuente: Departamento de Desarrollo del Recurso Humano y Gestión del Conocimiento

Los perfiles de puestos en este departamento a nivel profesional requieren grado académico a nivel de licenciatura en Administración de Empresas, Administración de Recursos Humanos, Ingeniería Industrial, Psicología y en el caso del Profesional de Formación se agrega la carrera de Pedagogía por el tema de mallas curriculares, los puestos de nivel asistentes requieren estudios universitarios (6º. Semestre) de las carreras antes mencionadas y los puestos de apoyo administrativo a la gestión (auxiliares) estudios a nivel diversificado.

1.6.4 Departamento de Bienestar

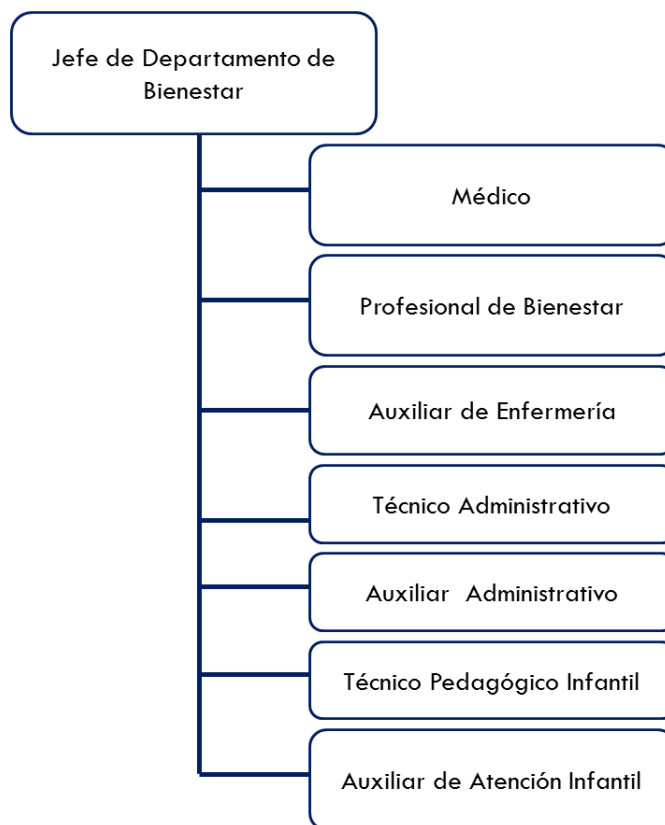
De acuerdo a lo establecido en el Artículo 52 de la Resolución de Superintendente No. 467-2007 que detalla las Figuras Organizativas de segundo y tercer nivel de las dependencias de la SAT (SAT, 2007) son funciones del Departamento de Bienestar que desarrollará en el ámbito de su competencia:

- 1) Proponer al Gerente de Recursos Humanos las directrices normativas que en el ámbito de su competencia, deben seguir los demás órganos y dependencias de la SAT, así como evaluar la aplicación y resultados de las mismas;
- 2) Proponer al Gerente de Recursos Humanos el diseño de programas integrales de salud laboral, nutrición y salud mental, implementarlos, administrarlos y mantenerlos;
- 3) Proponer al Gerente de Recursos Humanos el diseño de programas de prevención, de los principales problemas que puedan afectar la salud del recurso humano de la SAT, implementarlos, administrarlos y mantenerlos;
- 4) Fomentar a través de proyectos específicos la adopción de estilos de vida saludables, tales como actividad física, prácticas saludables, o ambientes saludables;
- 5) Vigilar el desarrollo epidemiológico de los principales problemas de salud, y sus determinantes en el recurso humano de la SAT;
- 6) Gestionar los riesgos humanos, y recomendar las medidas correctivas para el máximo bienestar en las áreas de trabajo;
- 7) Administrar los programas de beneficios médicos y de vida, conforme a las políticas y recursos asignados por la Institución;
- 8) Brindar servicio de soporte en accidentes, o decesos de la población de la SAT;
- 9) Brindar atención médica primaria al recurso humano de la SAT, conforme a las políticas y recursos asignados por la Institución;

10) Brindar apoyo en el proceso de reclutamiento de recurso humano con evaluaciones médicas; y,

11) Otras funciones o actividades, que en materia de su competencia le asigne el Gerente de Recursos Humanos.

La estructura de puestos del Departamento de Bienestar para cumplir con las funciones asignadas es la siguiente:



Fuente: Departamento de Desarrollo del Recurso Humano y Gestión del Conocimiento

Los perfiles de puestos en el departamento de Bienestar a nivel profesional requieren grado académico a nivel de licenciatura en Administración de Empresas, Trabajo Social o carrera afín a las funciones del puesto. Derivado que se cuenta con clínica médica para atender emergencias y otros padecimientos se cuenta con

personal médico, el cual requiere estar graduado a nivel universitario y el personal de enfermería contar con la acreditación correspondiente a nivel técnico.

El Departamento de Bienestar también está encargado de administrar la guardería para los hijos de los funcionarios y empleados por lo que el perfil requerido es de Maestro de Educación Pre Primaria. Derivado que la guardería se encuentra ubicada en otras instalaciones no fue objeto de estudio.

1.6.5 Personal Contratado en la Gerencia de Recursos Humanos por Renglón Presupuestario

La Gerencia de Recursos Humanos cuenta con personal contratado bajo el renglón 022 para temas relacionados con rediseño de procesos de reclutamiento y selección, también expertos en materia laboral y en competencias laborales. Contratos del renglón presupuestario 029 para temas de clima laboral, capacitación, e-learning y competencias laborales.

A continuación se presenta una tabla que detalla la cantidad de personal contratada y el tipo de renglón presupuestario.

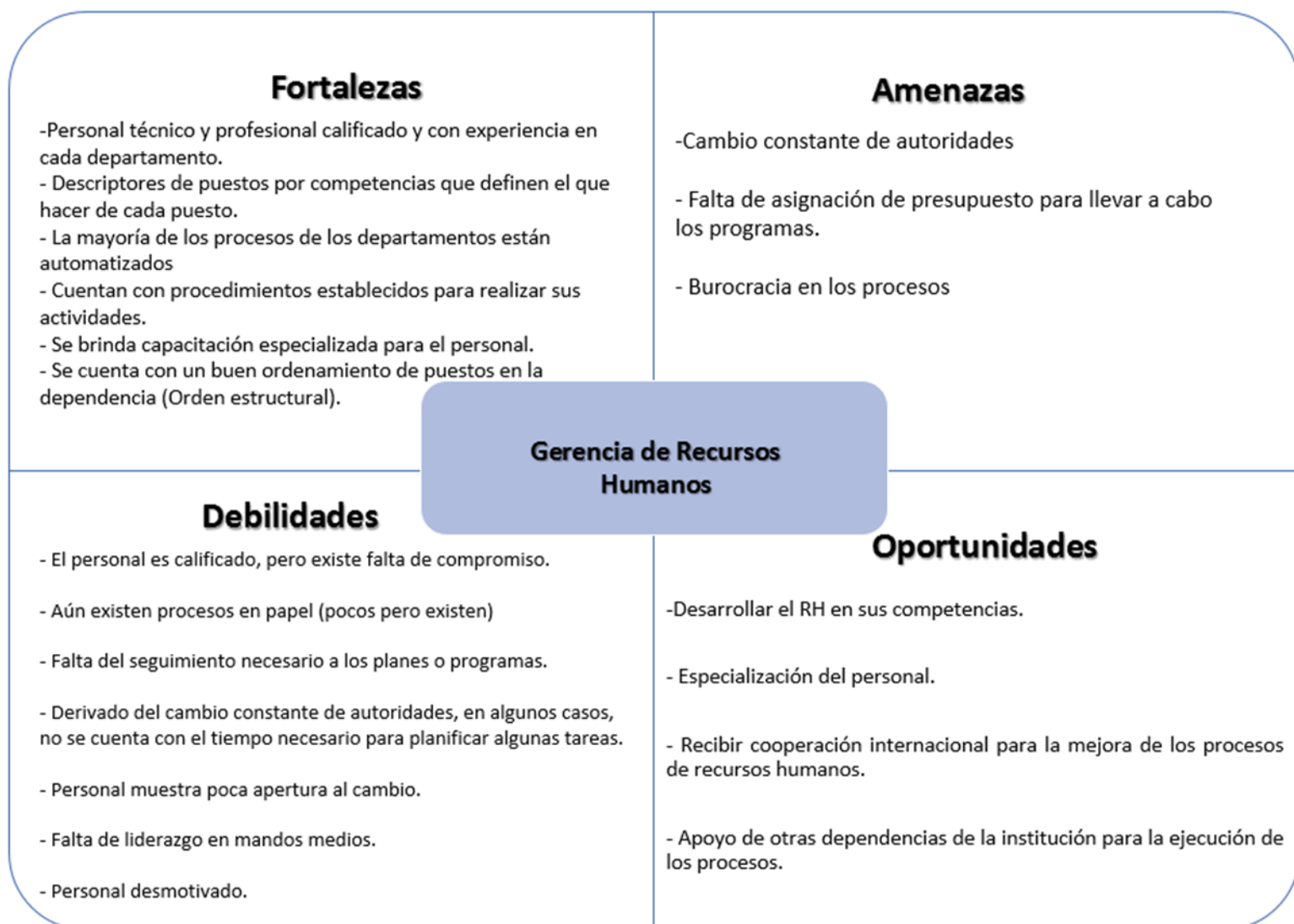
Tabla de Presentación de Datos de Personal Contratado por Renglón Presupuestario

Personal Permanente Renglón 011	Personal por Contrato Renglón 022	Otras remuneraciones de personal temporal Renglón 029	Jornales Renglón 031
70	8	9	2
Total			88

Fuente: Módulo de puestos, Sistema Prosis 17-05-2016

1.7 Análisis Situacional FODA

Se realizó un análisis FODA en consenso con dos expertas de la Gerencia de Recursos Humanos, para obtener una mejor fotografía de la situación actual de la Gerencia de Recursos Humanos, durante el proceso de elaboración se estableció lo siguiente:



La Gerencia de Recursos Humanos cuenta con personal calificado técnico y profesional, con experiencia en la materia, pero derivado de que la SAT a nivel institucional ha sufrido cambios constantes de autoridades, muchas veces a los proyectos o programas ya no se les da el seguimiento necesario; así que esto afecta el clima laboral, pues el personal muestra poca apertura al cambio, falta de compromiso y desmotivación.

Capítulo 2. Marco Metodológico

2.1 Enfoque de la Investigación

El enfoque del diagnóstico en la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- será mixto, derivado que este tipo de enfoque de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006) es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos para responder a distintas preguntas de un problema, pues lo que se desea describir en este estudio es la percepción de los públicos internos y externos, para lo cual se pasarán dos encuestas para cada tipo de actor.

Según (Hernández et.al.,2006) al combinar métodos, se aumenta la posibilidad de ampliar las dimensiones del proyecto de investigación y el entendimiento es mayor y más rápido. En resumen, este enfoque tiene mayor amplitud, profundidad, diversidad, riqueza interpretativa y sentido de entendimiento.

2.2 Objetivos de la Investigación

2.2.1 Objetivo General:

- Obtener información específica para establecer la situación de la comunicación interna y externa actual de la Gerencia de Recursos Humanos, de la Superintendencia de Administración Tributaria.

2.2.2 Objetivos Específicos:

2.2.2.1 Comunicación Interna:

- Identificar las fortalezas y oportunidades de mejora en la Comunicación Interna de la Gerencia de Recursos Humanos de SAT, con el fin de construir una cultura colaborativa.
- Formular recomendaciones o propuestas que permitan realizar cambios reales en la dependencia en estudio.

2.2.2.2 Comunicación Externa:

- Identificar la imagen externa, para mejorar la relación con los diferentes públicos o actores externos, tomando en cuenta sus necesidades e inquietudes.
- Fomentar confianza y credibilidad en los procesos de la dependencia (la marca) en estudio.

2.3 Técnicas de la Investigación

2.3.1 Entrevistas:

Se realizaron entrevistas programadas a mandos medios (Jefes de Departamento) para profundizar en la percepción de la comunicación interna. Se seleccionaron a estas personas, pues la mayoría cuenta con 15 años de laborar en la institución, por lo que se puede obtener información relevante.

2.3.2 Encuestas:

Se utilizaron dos (2) instrumentos, uno para pasar al personal interno y otra a los usuarios o actores externos. En el caso del instrumento de comunicación interna, se realizó de manera electrónica a través de Google Forms y se envió el link https://docs.google.com/forms/d/1Lmow7_bI-JDhIFZwPTfXtcGS1GCwfacfFpHPvLIPz00/viewform a cada usuario interno vía correo electrónico.

En el caso del instrumento para comunicación externa, se realizó en papel, pues en la recepción de la Gerencia de Recursos Humanos no se cuenta con el espacio ideal para instalar equipo de cómputo para llenar dicho instrumento.

2.4 Instrumentos

2.4.1 Encuesta de Comunicación Interna

Se elaboró un instrumento utilizando la escala de Likert, la cual permitió conocer el grado de conformidad del encuestado a través de la siguiente escala de valoración:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------	--------------------------

Derivado que es difícil tratar las respuestas neutras, de tipo “Indeciso” o “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” no se incluyó este tipo de valoración en la escala del instrumento de encuesta interna, por lo que tiene la misma cantidad de valoraciones negativas y positivas.

Al inicio del instrumento se realizó una introducción a manera de presentación y sensibilización para crear confianza en el usuario, así mismo se detallan las instrucciones para el correcto llenado del mismo. La encuesta constó de 24 preguntas, entre las cuales se trató de abarcar los temas de comunicación interna

(Ascendente, descendente, horizontal y circular). Como es normal en este tipo de instrumentos, fue anónimo.

2.4.2 Encuesta de Comunicación Externa

Se elaboró un instrumento para conocer la percepción del usuario externo a través de dos escalas de valoración, una es la escala de Likert para conocer el grado de conformidad y otra de calificación para conocer la opinión del encuestado.

Escala 1

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------	--------------------------

Escala 2

Excelente	Bueno	Malo
-----------	-------	------

Derivado que es difícil tratar las respuestas neutras, de tipo “Indeciso” o “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” no se incluyó este tipo de valoración en la escala del instrumento de encuesta externa, por lo que tiene la misma cantidad de valoraciones negativas y positivas. Así mismo en la escala de calificación, no se incluyó la opción “regular”.

Al inicio del instrumento se realizó una introducción a manera de presentación y sensibilización para crear confianza en el usuario, así mismo se detallan las instrucciones para el correcto llenado del mismo. La encuesta constó de 9 preguntas, entre las cuales se trató de abarcar los temas de comunicación externa (imagen de los servicios que presta la Gerencia de Recursos Humanos) y se dejó un espacio para comentarios y/o sugerencias para mejorar los servicios. Al igual que el instrumento de comunicación interna este instrumento fue anónimo.

2.5 Fuentes de Información

Para realizar el diagnóstico de comunicación interna y externa de la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria, se realizó una priorización de los actores internos y externos que se identificaron en el diagnóstico situacional, una propuesta de esta priorización es la siguiente:

Primarias Internas	Primarias Externas
<ul style="list-style-type: none">• Subgerente de Recursos Humanos• Jefes de Departamento• Jefes de Unidad• Profesionales• Asistentes• Auxiliares• Secretarías• Analistas• Asesores	<ul style="list-style-type: none">• Candidatos internos que aplican a convocatorias• Empleados y funcionarios en general• Otros usuarios externos

2.5.1 Otras Fuentes de Información:

- Páginas Web
- Bibliografía (Consulta documental)

2.6 Población

Interna: Funcionarios y empleados Gerencia de Recursos Humanos SAT

Externa: Otros funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria.

Para conocer la percepción de ambos públicos en cada tipo de comunicación.

2.7 Muestra

2.7.1 Muestra Interna

Son 75 funcionarios y empleados de la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria, contratados bajo los renglones presupuestarios 011, 022, 029 y 031, de acuerdo a consulta del Sistema Prosis, módulo nómina en fecha 17 de mayo de 2016.

2.7.2 Muestra Externa

De acuerdo a información del personal de recepción de la Gerencia de Recursos Humanos, 200 usuarios aproximadamente visitan a la semana dicha dependencia para realizar trámites o consultas de los diferentes servicios que presta la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria.

Se consultó la página http://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php para establecer la muestra finita con el fin de aplicar la encuesta externa, con un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 95% por lo que la muestra externa es de 66.



Calculadora de Muestras

Margen de error: 10%
Nivel de confianza: 95%
Tamaño de Poblacion: 200
Calcular

Margen: 10%
Nivel de confianza: 95%
Poblacion: 200

Tamaño de muestra: 66

Ecuacion Estadística para Proporciones poblacionales

n= Tamaño de la muestra
Z= Nivel de confianza deseado
p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
e= Nivel de error dispuesto a cometer
N= Tamaño de la población

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + (z^2(p \cdot q)) / N}$$

2.8 Alcances y Límites

2.8.1 Objeto de Estudio

En el presente trabajo, se estudió la Comunicación Interna y Externa de la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Tributaria –SAT-

2.8.2 Ámbito Geográfico

4º. Nivel, Edificio Torre SAT ubicado en la 7ª. Avenida 3-73 Zona 9 de la ciudad de Guatemala

2.8.3 Ámbito Temporal:

La investigación se realizó durante los meses de mayo y junio del año 2016.

2.8.4 Ámbito Poblacional:

El personal de la Gerencia de Recursos Humanos de SAT (Jefes y colaboradores en sus diferentes niveles jerárquicos).

2.8.5 Ámbito institucional:

El estudio se realizó en la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- ubicada en el 4to. Nivel, Torre SAT, Zona 9.

2.8.6 Límites:

2.8.6.1 El estudio se realizó en la Gerencia de Recursos Humanos de SAT, no incluye delegaciones regionales de Recursos Humanos.

2.8.6.2 Personal de vacaciones no fue objeto de consulta.

2.8.6.3 Personal de rotación continua, es decir que por sus atribuciones no se encuentran físicamente en la Gerencia de Recursos Humanos, aunque nominalmente pertenezcan a ésta, como por ejemplo: personas con denominación “secretaria recepcionista” (secretarias comodín) no formarán parte de la muestra de este estudio.

2.9 Método de Análisis

Para realizar el diagnóstico situacional se realizó una verificación documental de reglamentos internos, planes operativos y procedimientos.

Las encuestas que se aplicaron son instrumentos que facilitaron la obtención de la percepción de los públicos internos y externos, los datos fueron tabulados y los resultados fueron analizados de acuerdo al tipo de comunicación (interna y externa) y serán representados gráficamente.

2.10 Cronograma

CRONOGRAMA TRABAJO DIAGNÓSTICO COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA									
ACTIVIDAD	QUINTO TRIMESTRE								
	MAYO - JUNIO 2016				JULIO 2016				
	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
	Del 28 al 31 de mayo	Del 1 al 4 de junio	Del 6 al 11 de junio	Del 13 al 18 de junio	Del 20 al 24 de junio	Del 4 al 9 julio	Del 11 al 16 julio	Del 18 al 23 julio	Del 25 al 30 julio
Propuesta de Instrumentos	X								
Elaboración de propuesta de metodología y plan de trabajo		X							
Diagnóstico de Comunicación Interna		X							
			X						
Diagnóstico y presentación de resultados Comunicación Externa.				X					
Entrega de la III Parte Comunicación Externa					X				
Envío de Diagnóstico Integrado						X			
Correcciones Asesor							X		
Entrega de Diagnóstico Final								X	
Entrega de Notas Finales V Trimestre									X

Capítulo 3. Diagnóstico Comunicacional

La comunicación es un elemento innato en el ser humano, es un elemento vital para poder interactuar con las demás personas.

Para algunos expertos como Alejandro Formanchuk especialista en Comunicación Interna, el Sistema de Comunicación Interna de una empresa viene a ser algo parecido al sistema nervioso en los organismos vivos: recibe analiza y envía órdenes.

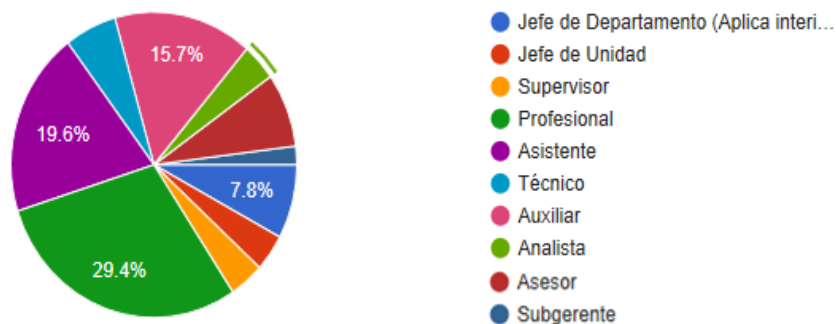
3.1 Análisis de la Comunicación Interna

El instrumento se envió vía correo electrónico a 65 funcionarios y empleados, de los cuales únicamente respondieron a la encuesta 51, es decir que se obtuvo el 78.46% de respuestas.

De los diferentes renglones presupuestarios y niveles ocupacionales que se establecieron para responder el instrumento.

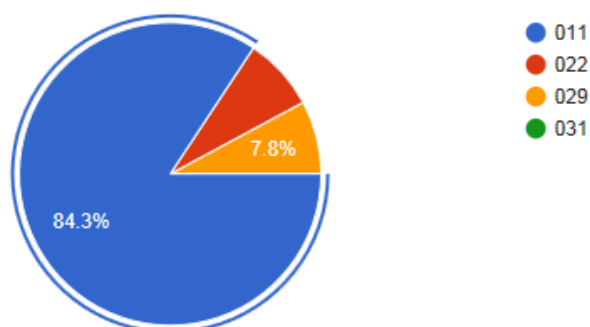
Gráfica 1

Nivel Ocupacional (51 respuestas)



Gráfica 2

Renglón Presupuestario (51 respuestas)



A continuación se muestra en una tabla la cantidad de respuestas por nivel ocupacional y por renglón presupuestario, para su mejor comprensión.

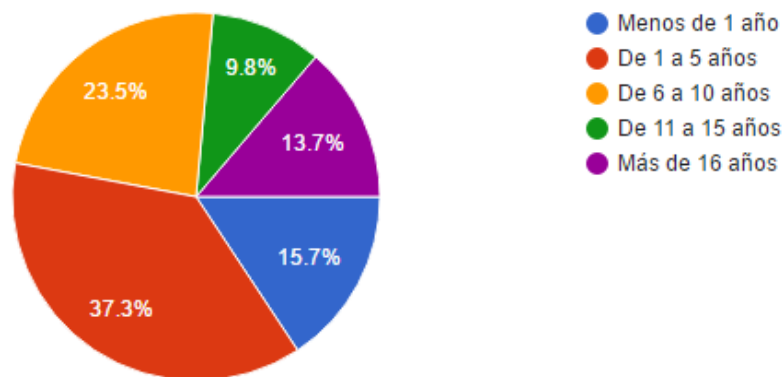
TOTAL DE RESPUESTAS POR CATEGORÍA OCUPACIONAL Y PUESTOS

011		022		029	
Categoría Ocupacional definida para la encuesta	Cantidad de Respuestas	Categoría Ocupacional definida para la encuesta	Cantidad de Respuestas	Categoría Ocupacional definida para la encuesta	Cantidad de Respuestas
Jefe de Departamento	4	Profesional Analista	2 2	Asesor	4
Jefe de Unidad	2				
Supervisor	2				
Profesional	14				
Asistente	9				
Técnico	3				
Auxiliar	8				
Subgerente	1				
Total de Respuestas	43	Total de Respuestas	4	Total de Respuestas	4

Gran Total de Respuestas	51
---------------------------------	-----------

Gráfica 3

Tiempo de laborar en la Institución (51 respuestas)



TOTAL DE RESPUESTAS POR AÑOS DE LABORAR

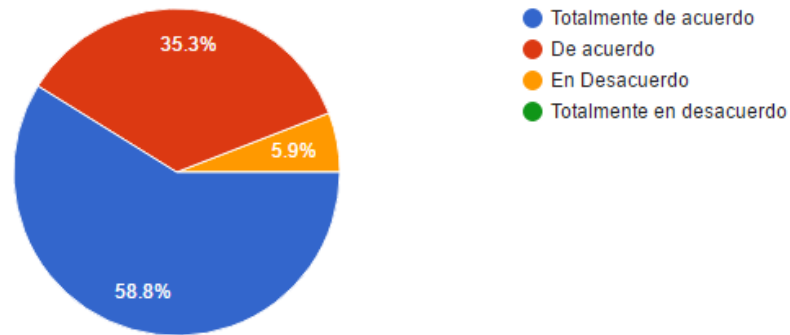
Menos de 1 año	8
De 1 a 5 años	19
De 6 a 10 años	12
De 11 a 15 años	5
Más de 16 años	7
Total	51

Este dato fue solicitado derivado que el instrumento es anónimo y para conocer la percepción del personal antiguo y del reciente.

Lo anterior, se complementó con preguntas para conocer el interés, el sentido de pertenencia y el compromiso del personal de la Gerencia de Recursos Humanos.

Gráfica 4

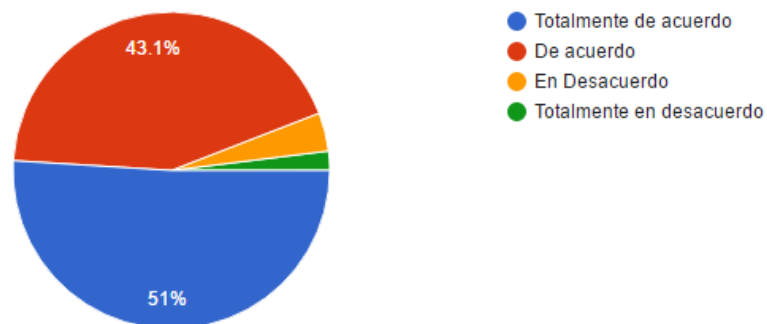
1. Las funciones de mi puesto están claramente definidas. (51 respuestas)



En esta gráfica, se puede observar que el 94.1%, es decir 48 funcionarios y empleados encuestados tienen claras sus funciones, mientras que un 5.9% (3 encuestados) no están de acuerdo.

Gráfica 5

2. Conozco las funciones de mis compañeros de área de trabajo. (51 respuestas)



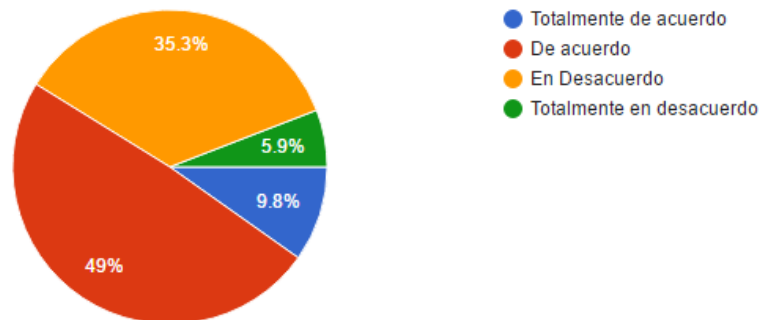
En esta pregunta se buscó conocer si todos los funcionarios y empleados conocen las funciones de los compañeros del mismo departamento, en la gráfica se puede

observar que el 94.1% (48 encuestados) conocen lo que hacen los compañeros de la misma área de trabajo, mientras que un 5.9% (3 encuestados) no conocen lo que hacen los demás.

Gráfica 6

3. Tengo conocimiento de las funciones de los compañeros de otros departamentos.

(51 respuestas)

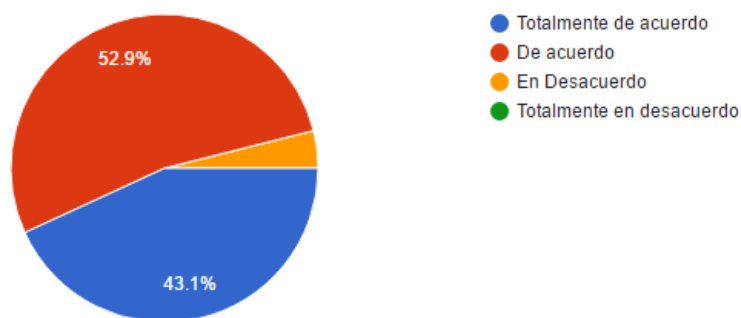


En esta pregunta el 84.3% (43 encuestados) conocen o por lo menos tienen una idea lo que hacen los compañeros de otros departamentos de la Gerencia de Recursos, mientras que un 15.7% (8 encuestados) no conocen lo que hacen los compañeros de otras áreas.

Gráfica 7

4. Cuento con la información necesaria para realizar mis actividades.

(51 respuestas)

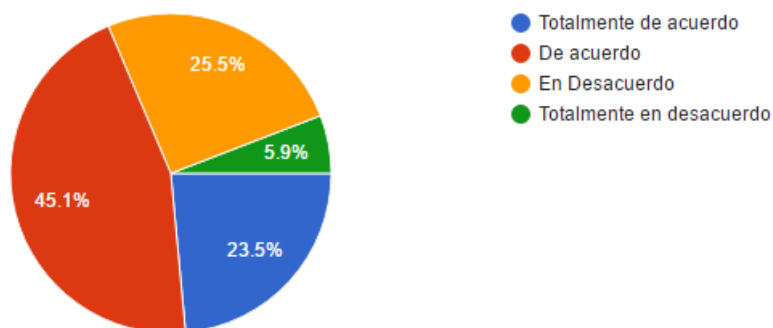


El 96% de los encuestados (49 respuestas) indicaron que cuentan con la información necesaria para llevar a cabo sus funciones mientras que un 4% (2 encuestados) indican que no tienen lo necesario para cumplir con sus actividades.

Gráfica 8

5. La distribución física de las áreas de trabajo contribuye al flujo de información.

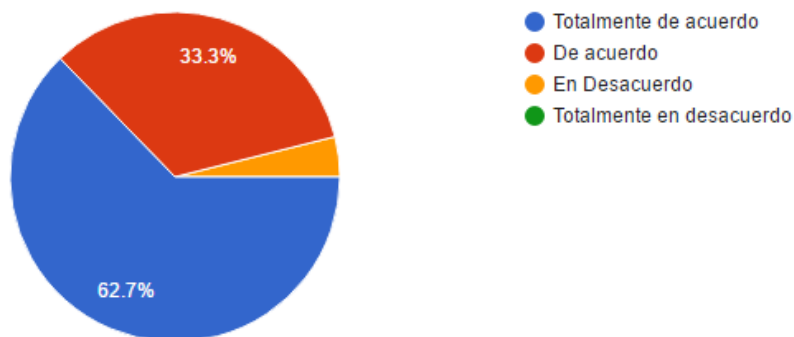
(51 respuestas)



El 68.6% (35 encuestados) manifestaron a través de su respuesta que la distribución física de la Gerencia de Recursos Humanos contribuye al correcto flujo de información, mientras que un 31.4% (16 respuestas) no están de acuerdo.

Gráfica 9

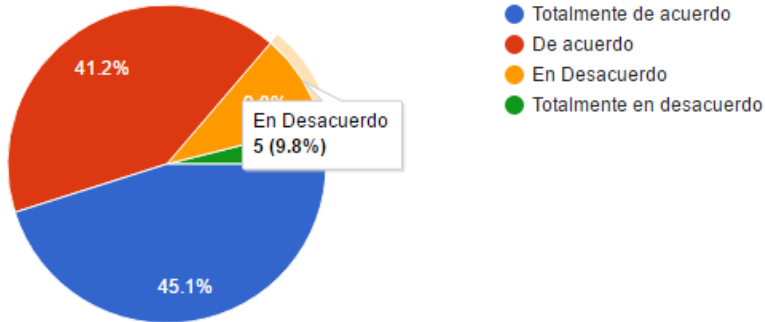
9. Conozco la misión, visión y valores de la Institución. (51 respuestas)



Para conocer el sentido de pertenencia de los encuestados se consultó si conocían la misión, visión y valores de la institución y el 96% (49 encuestados) indicaron que si la conocen, mientras que 2 colaboradores (3.9%) indicaron que no la conocen, pueden ser personas de reciente ingreso.

Gráfica 10

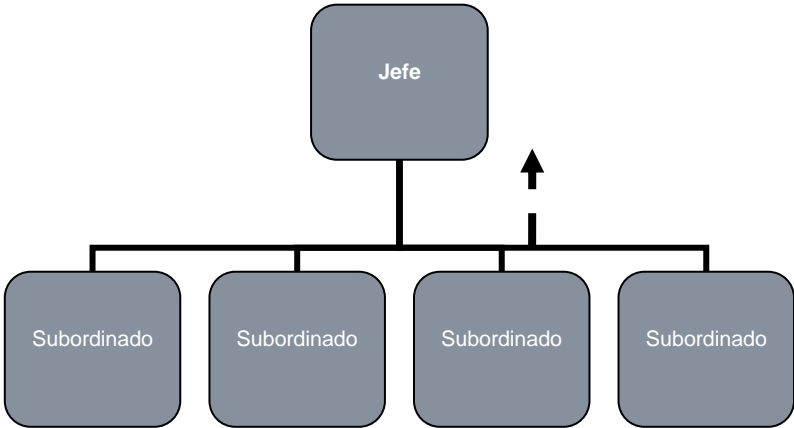
18. Me siento realizado personal y profesionalmente en mi lugar de trabajo.
(51 respuestas)



En relación a esta pregunta el 86.3% (44 encuestados) indican que se sienten realizados personal y profesionalmente en la Gerencia de Recursos Humanos, mientras que el 13.7% equivalente a 13 colaboradores que no se sienten realizados.

3.1.1 Comunicación Ascendente

De acuerdo a las entrevistas realizadas el flujo de información en la comunicación ascendente, es de confianza, los subalternos pueden comunicarse para tratar sobre tareas diarias o rutinarias con su jefe inmediato de manera directa, puede ser cara a

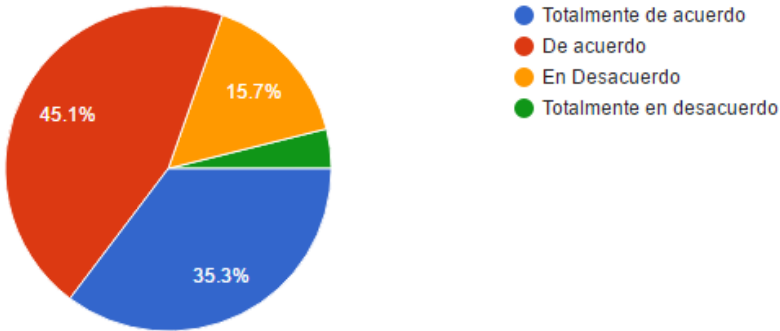


cara, teléfono, correo electrónico, incluso por whatsapp cuando es algo urgente, no hay un mecanismo o herramienta de comunicación formal, pues se dedicaría mucho tiempo en elaborar comunicación oficial y otras tareas se dejarían descuidadas, de acuerdo a la Licda. Claudia Vásquez, Jefe de Departamento de Administración y Contratación.

En la pregunta No. 12 del instrumento se consultó a los encuestados si sienten confianza para expresar sus ideas y sugerencias a su jefe inmediato, siendo sus respuestas:

Gráfica 11

12. Siento confianza de expresar mis ideas y sugerencia a mis superiores.
(51 respuestas)

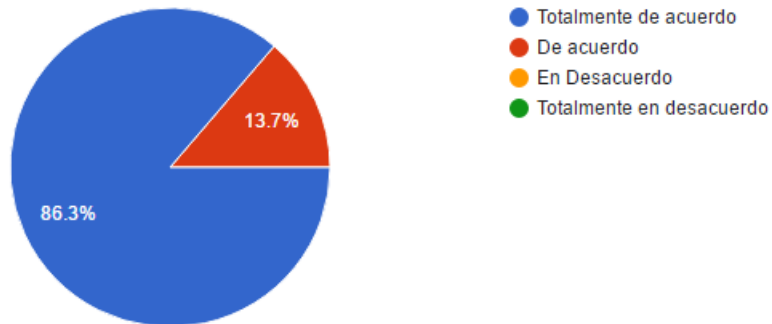


El 80.4% (41 respuestas) indicaron que sienten confianza en expresar sus ideas y sugerencias a su jefe inmediato, mientras que un 19.6% (10 encuestados) no sienten confianza para expresarse.

Gráfica 12

19. Trabajo sin que mi jefe me supervise constantemente para cumplir con la tarea encomendada.

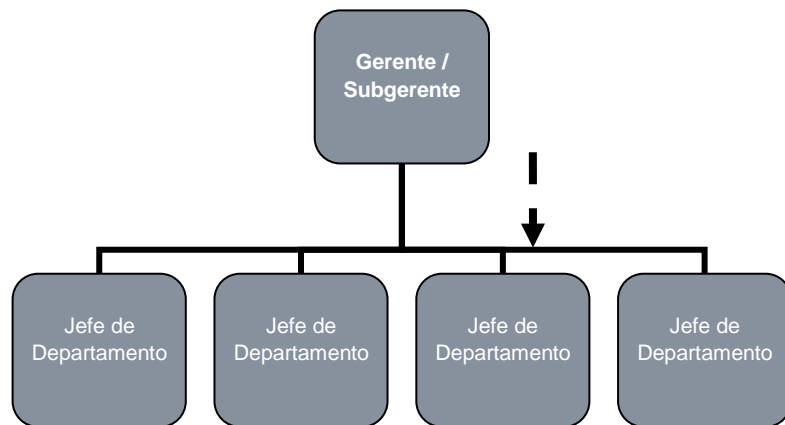
(51 respuestas)



Esta pregunta se realizó, pues de alguna manera el personal le comunica a su jefe inmediato que no necesita supervisión constante para cumplir con sus tareas, a lo que el 86.3% (44 colaboradores) coinciden en que no necesitan supervisión constante, mientras que el 13.7% (7 colaboradores) creen que si necesitan supervisión.

3.1.2 Comunicación Descendente

La Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria - SAT- se caracteriza por ser una dependencia con una estructura de puestos (jerarquía) definida. La

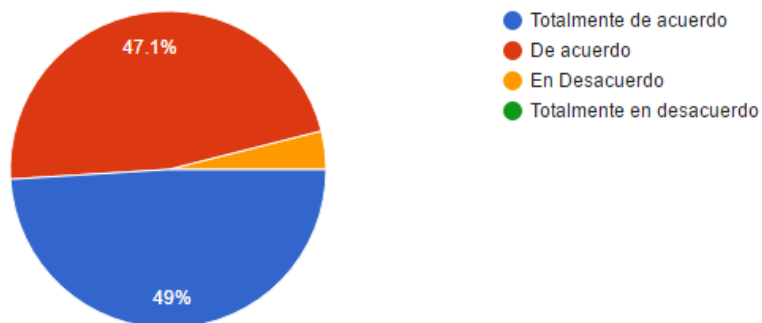


información que debe conocer todo el personal sigue la cadena de autoridad, es decir, es dada a conocer por la Gerencia (Gerente o Subgerente) en reunión con los Jefes de Departamento y estos últimos informan a su personal en otra reunión o por escrito (correo electrónico) para dejar evidencia de que se informó, de acuerdo al Lic. Marco Antonio Sierra, Jefe del Departamento de Bienestar.

Gráfica 13

6. Las instrucciones que recibo de parte de mi jefe inmediato son claras para realizar mis actividades.

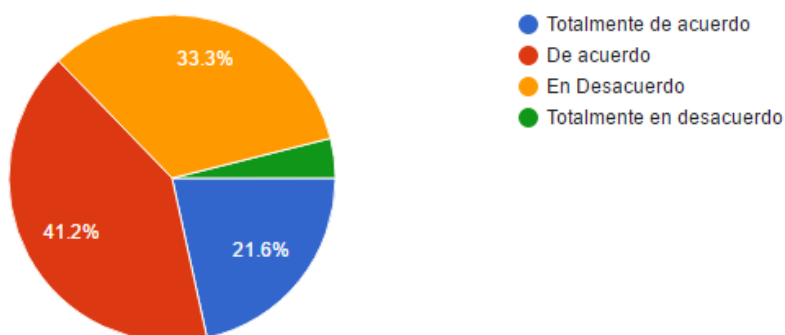
(51 respuestas)



De acuerdo al porcentaje de respuesta en esta pregunta, el 96.1% (49 respuestas) indican que las instrucciones recibidas por su jefe inmediato son claras mientras que un 3.9% (2 encuestados) no coinciden con la mayoría.

Gráfica 14

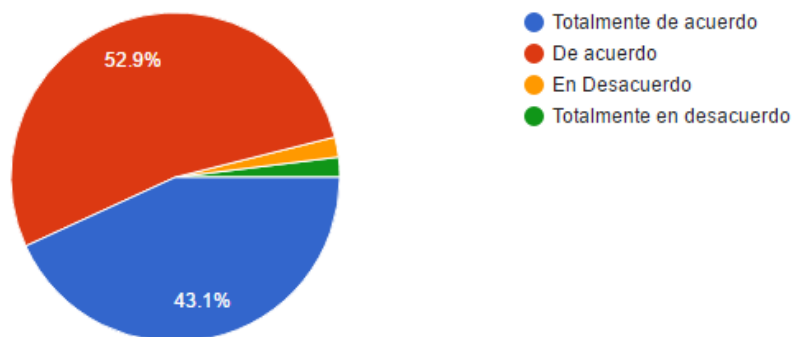
13. Recibo constante retroalimentación sobre mi trabajo. (51 respuestas)



En esta pregunta, 32 de los encuestados equivalente a un 62.8% indicaron que reciben constante retroalimentación sobre su trabajo mientras que 37.23%, es decir 19 colaboradores indican que no reciben ninguna información sobre su trabajo.

Gráfica 15

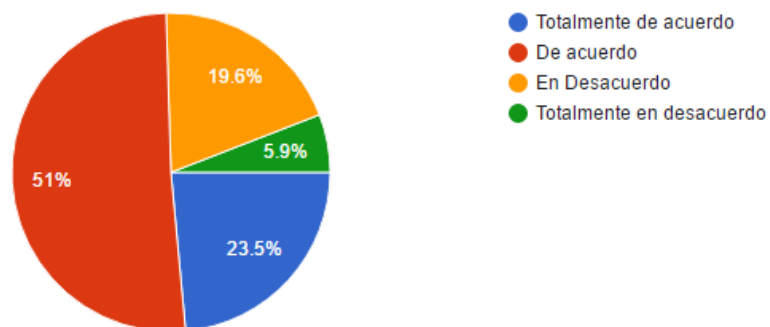
14. Considero que mi jefe es flexible y respeta mis opiniones. (51 respuestas)



El 96% de las respuestas, es decir 49 colaboradores coinciden en que su jefe inmediato es flexible y respetuoso de sus opiniones, mientras que un 4% equivalente a 2 respuestas, no perciben que su jefe sea flexible y por lo mismo no comparten sus opiniones con el/ella.

Gráfica 16

17. Cuando hago un buen trabajo mi jefe me lo hace saber. (51 respuestas)



En la relación a esta pregunta el 74.5% (38 funcionarios y empleados) indican que su jefe inmediato le hace saber cuándo hace un buen trabajo, mientras que el 24.9% equivalente a 13 respuestas manifiestan que su jefe inmediato no reconoce cuando hacen una buena labor.

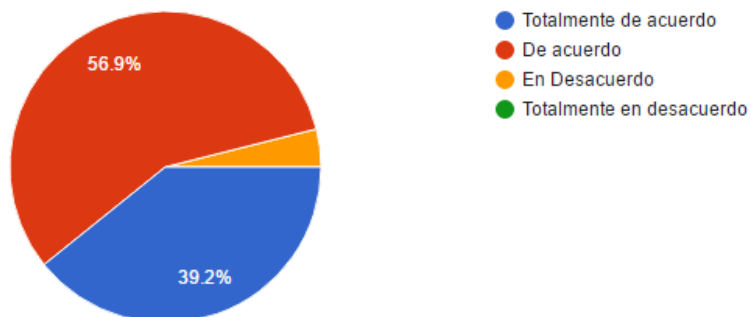
3.1.3 Comunicación Horizontal

La comunicación entre los Jefes de Departamento para tratar sobre tareas a realizar en conjunto es directa, puede ser cara a cara o por teléfono, también cuentan con un grupo de WhatsApp.

Gráfica 17

7. En mi área de trabajo las relaciones con los compañeros son cordiales y abiertas.

(51 respuestas)

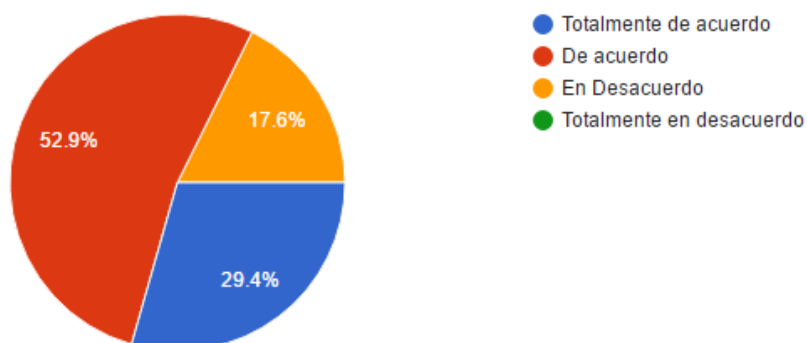


En relación a la comunicación horizontal, con esta pregunta en el instrumento se buscó establecer si se tiene una buena relación y comunicación entre compañeros del mismo nivel, a lo cual 96.1% (49 encuestados) indica que las relaciones entre compañeros son cordiales y abiertas, mientras que un 3.9% (2 respuestas) indicaron lo contrario.

Gráfica 18

8. Recibo en forma oportuna la información que solicito a otros departamentos para realizar mis actividades.

(51 respuestas)



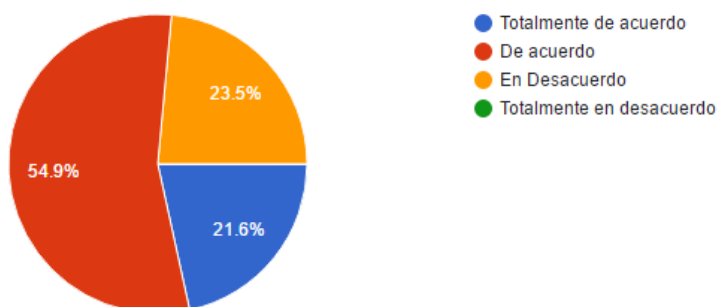
Cuando el personal requiere información a otros departamentos para realizar sus actividades el 82.3% (42 encuestados) indican que reciben de forma oportuna la información requerida, mientras que un 17.6% (9 respuestas) están en desacuerdo con la mayoría.

3.1.4 Comunicación Circular

Los equipos de trabajo mantienen una comunicación cara a cara, por teléfono o por correo electrónico, este último para que quede todo por escrito y que haya un responsable de lo acordado en la tarea realizada en conjunto.

10. Conozco las metas que la Gerencia de Recursos Humanos debe cumplir.

(51 respuestas)

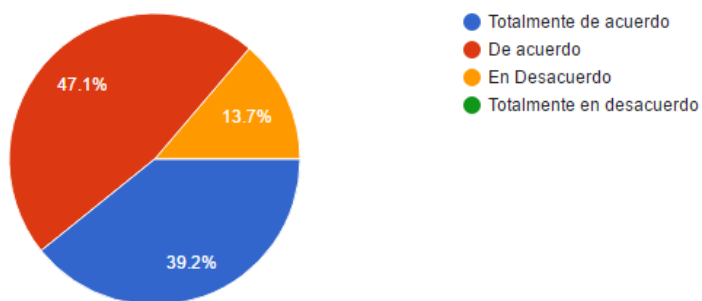


Gráfica 20

El 76.8% de los encuestados (39) indicaron que conocen las metas de la Gerencia de Recursos Humanos, mientras que un 23.5% (12 encuestados) indicaron que desconocen este tema.

Gráfica 21

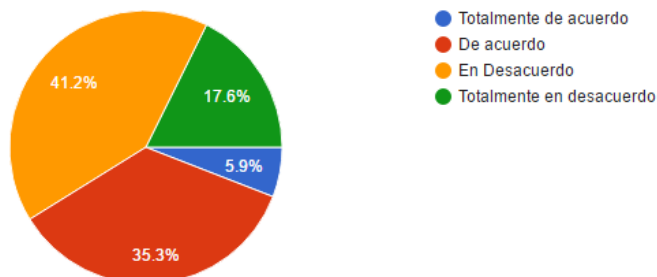
11. Tengo claro en que contribuye mi puesto al logro de esas metas.
(51 respuestas)



Relacionada con la pregunta No. 10, se consultó en esta pregunta, si cada colaborador tenía claro en que contribuye sus puesto y funciones al logro de las metas de la dependencia, siendo sus respuestas: 86.3% (44 respuestas) mientras que un 13.7% (7 encuestados) no saben en que contribuye su puesto a alcanzar los objetivos.

Gráfica 22

15. Se realizan actividades de integración entre el personal con el objetivo de lograr acercamiento.
(51 respuestas)



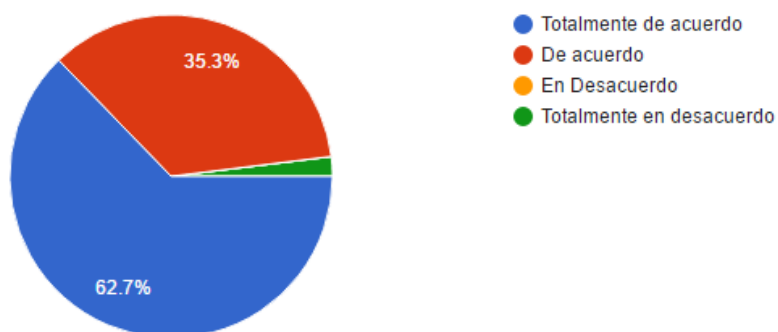
El 41.2% equivalente a 21 respuestas indican que si se realizan actividades de integración, mientras que el 58.8% (30 encuestados) indican que no se realizan este tipo de actividades.

De acuerdo a información proporcionada por las jefaturas son celebración de cumpleaños o celebración de algún profesional (Día del Psicología, Día del Profesional de las Ciencias Económicas, entre otros)

Gráfica 23

16. Siento compromiso para alcanzar los objetivos o metas trazadas por mi dependencia.

(51 respuestas)

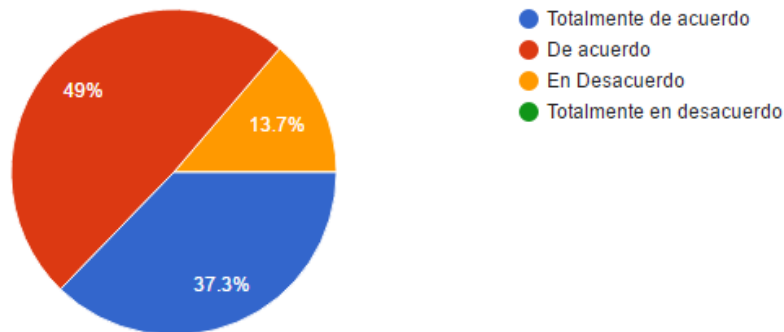


A pesar de la ausencia de actividades de integración para motivar al personal, los encuestados manifiestan su compromiso con la Gerencia de Recursos Humanos, al ser cuestionados al respecto el 98% correspondiente a 50 respuestas indican que se sienten comprometidos a alcanzar los objetivos, mientras que un 2% (1 encuestado) manifestó estar en desacuerdo y no estar comprometido.

Gráfica 24

20. Me entero de la información a través de los medios de comunicación internos y no por rumores.

(51 respuestas)

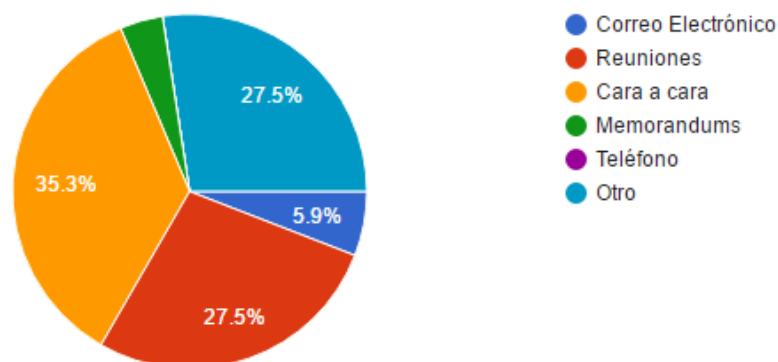


El 86.3% de los encuestados (44) indican que se enteran por los medios de comunicación internos, mientras que el 13.7% (7 encuestados) indican que a través de rumores.

3.1.5 Principales Medios o Herramientas de Comunicación Interna

- Teléfono
- Correo Electrónico
- WhatsApp

21. ¿Cómo se comunica con el Gerente? (51 respuestas)

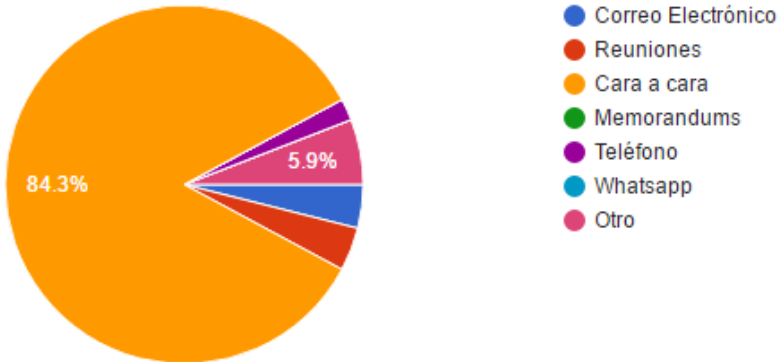


Gráfica 25

El 35% (18) de los encuestados indicaron que se comunican con la máxima autoridad de la Gerencia de Recursos Humanos personalmente (cara a cara), un 27.5% (14) en reuniones, otro 27.5% (14) a través de su jefe inmediato o no han tenido comunicación, el 5.9% (3) a través de correo electrónico y un 3.9% (2) a través de Memorándum.

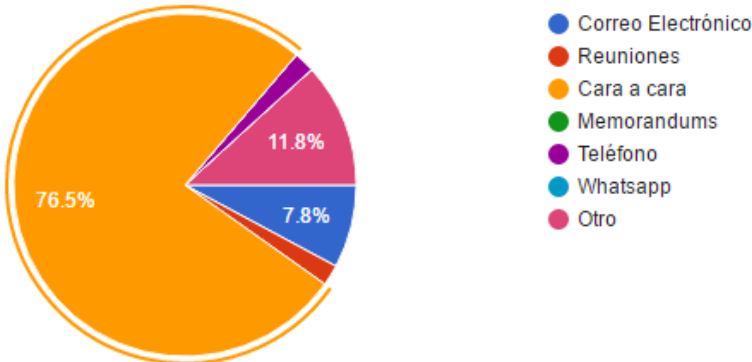
Gráfica 26

22. ¿Cómo se comunica con su jefe inmediato? (51 respuestas)



En relación a esta pregunta el 84.3% (43 personas) se comunican personalmente con su jefe inmediato (cara a cara) mientras que el 15.7% (8) se comunican a través de reuniones, teléfono, correo electrónico, Whatsapp o algunos indican que no tienen comunicación.

23. ¿Cómo se comunica con los compañeros de su área? (51 respuestas)

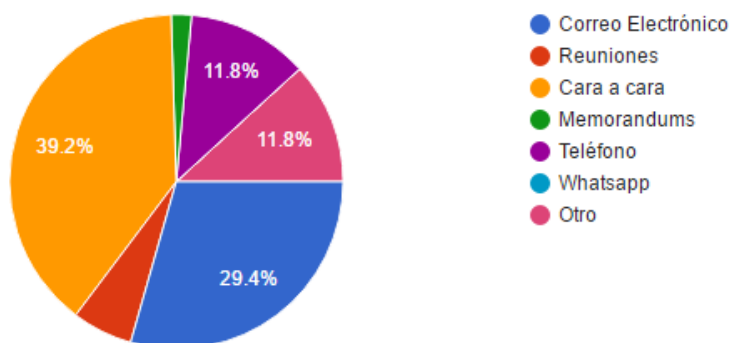


Gráfica 27

El 76.5% (39) de los encuestados se comunica con sus compañeros personalmente (cara a cara) el 11.8% (6) indican que utilizan todos los medios de comunicación disponibles, el 7.8 (4) a través de correo electrónico y un 4% (2) se comunican con sus compañeros a través de Teléfono o reuniones.

Gráfica 28

24. ¿Cómo se comunica con los compañeros de otros departamentos?
(51 respuestas)



En relación a los medios para comunicarse con los compañeros de otros departamentos los encuestados indicaron que el 39.2% (20) se comunica personalmente (cara a cara), el 29.4% (15) a través de correo electrónico, un 11.8% (6) por teléfono; otro 11.8% indican por todos los medios disponibles, el 5.9% (3) a través de reuniones y el 2% (1) a través de memorándum.

3.1.6 Comunicación en Crisis

La Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- no cuenta con Manual de Comunicación en Crisis.

3.2 Análisis de la Comunicación Externa

3.2.1 Análisis de los resultados de la Comunicación Externa

De acuerdo a (Portillo Ríos, 2012) la comunicación externa es la comunicación dirigida de forma masiva a los públicos que no se encuentran en la organización; consiste en relacionarse al mismo tiempo con un gran número de receptores mediante la utilización de los medios masivos, limitando de alguna manera la posibilidad de interacción directa entre el emisor y el receptor. Impulsando una imagen corporativa adecuada al exterior de la empresa, mediante el fortalecimiento de sus valores organizacionales.

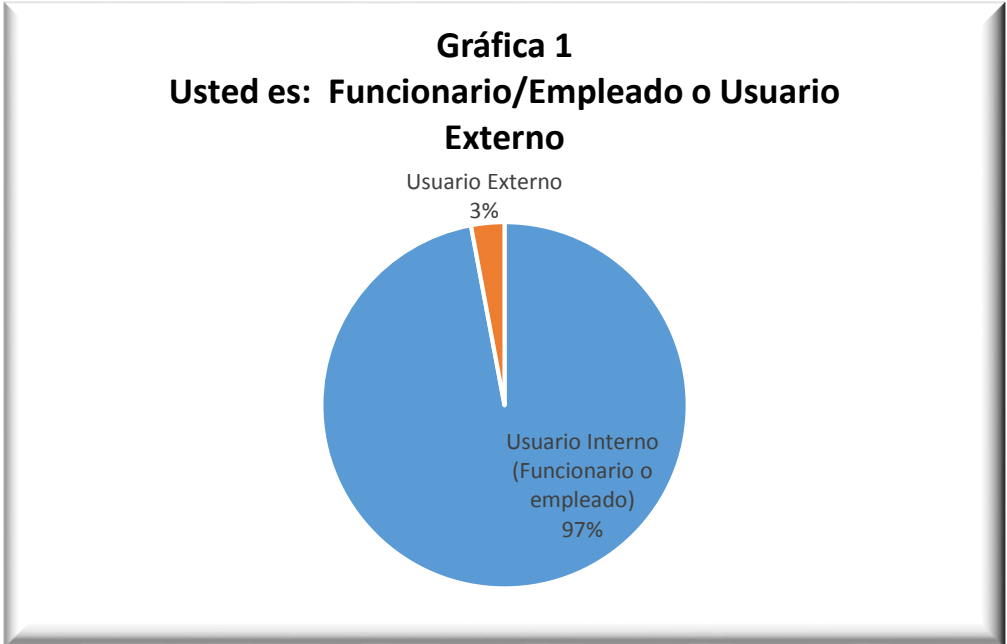
Como se indicó en el marco metodológico, de acuerdo a información proporcionada por el personal de recepción de la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria, 200 usuarios aproximadamente visitan a la semana dicha dependencia para realizar trámites o consultas de los diferentes servicios que presta. Se utilizó la fórmula de muestra finita para establecer el tamaño de la muestra.

Por tal razón, se consultó la página:

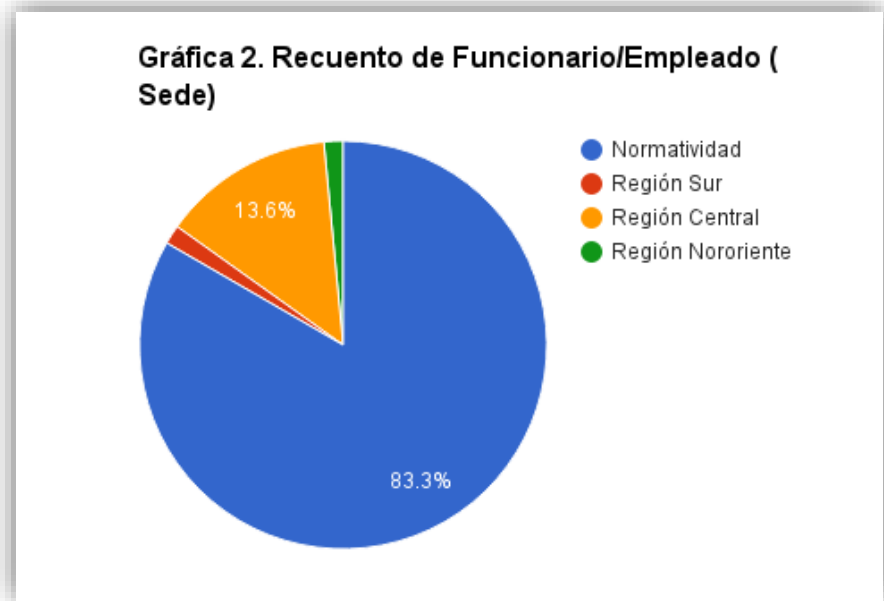


http://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php para establecer la muestra finita con el fin de aplicar la encuesta externa, con un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 95%, se determinó que el tamaño de la muestra debía ser de 66.

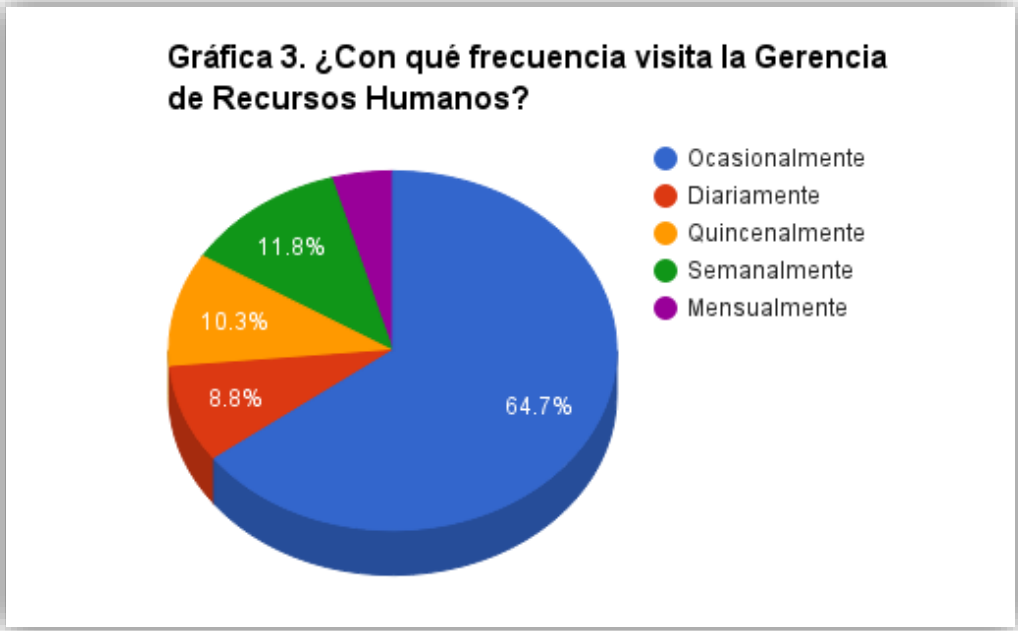
Al aplicar el instrumento en la recepción de la Gerencia de Recursos Humanos, ubicada en el 4º. Nivel del Edificio Torre SAT en la semana del 20 al 24 de junio, se obtuvo la respuesta de 68 usuarios. A continuación se presentan los resultados:



En el gráfico 1, se puede establecer que el 97% (66 encuestados) son trabajadores de SAT y sólo el 3% (2 encuestados) representa a usuarios externos.

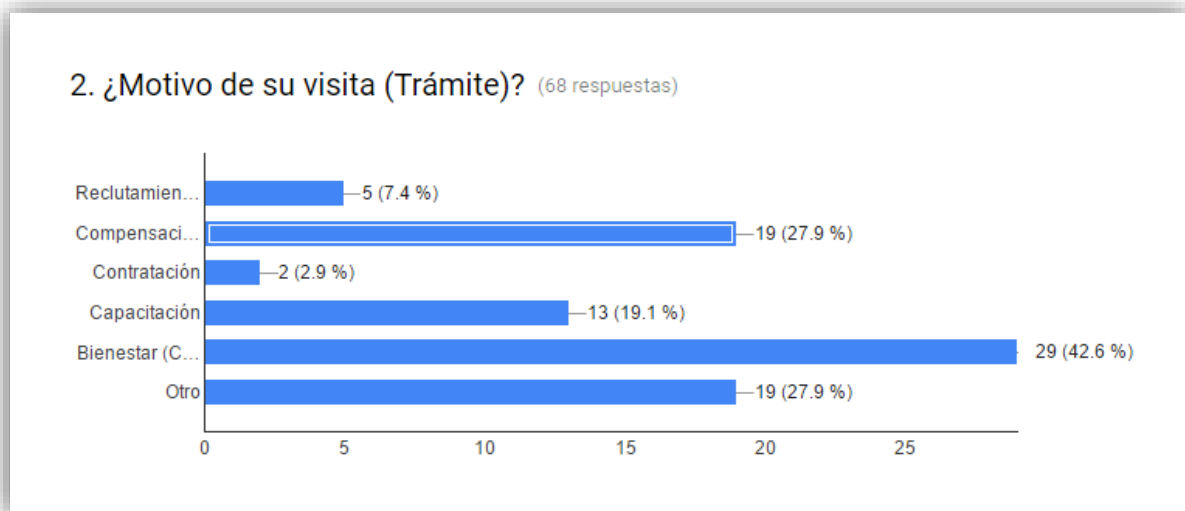


En el gráfico No. 2, se puede establecer que el 83.3% de los encuestados (55 respuestas) son de personal de normatividad, es decir funcionarios y empleados que laboran en las diferentes dependencias ubicadas en 7ª. Avenida 3-73 Zona 9, Edificio Torre SAT. El 13.6% (9 encuestados) de la Gerencia Regional Central (Oficinas, agencias tributarias, aduanas u otras dependencias que pertenecen a esa región). Mientras que el 3% (2 respuestas) corresponde a funcionarios o empleados de la Gerencia Regional Occidente y Sur que visitaron la Gerencia de Recursos Humanos en esas fechas.

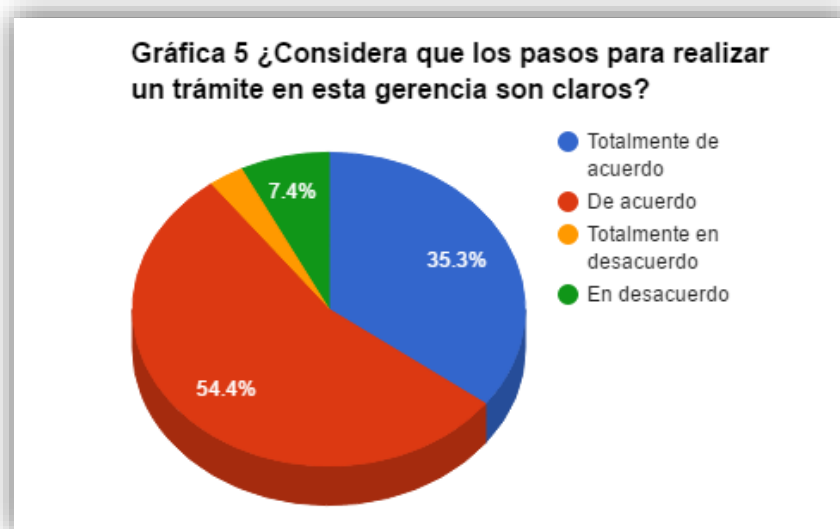


En la gráfica No. 3 correspondiente a la pregunta No. 1 del instrumento, se puede establecer la frecuencia en que los usuarios visitan la GRH, el 64.7% correspondiente a 44 usuarios llegan a la Gerencia de Recursos Humanos para alguna consulta o trámite, mientras que el 11.8% (8 usuarios) la visita quincenalmente; el 10.3% (7 encuestados) la visita semanalmente; el 8.8% (6 usuarios) la visita diariamente y el 4.4% (3 usuarios) utilizan los servicios mensualmente.

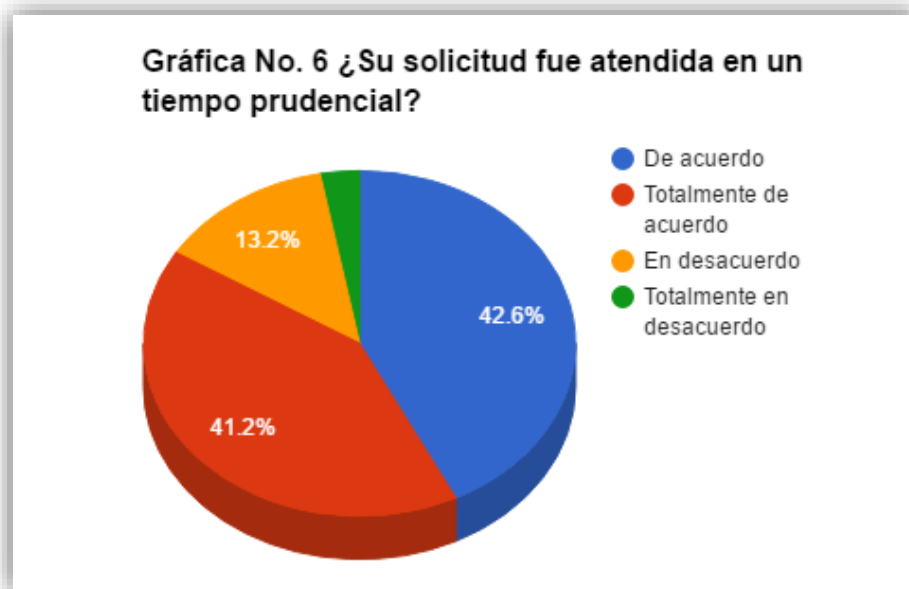
Gráfica 4



En la gráfica No. 4 se representa al 42.6% (29 usuarios) que asisten a la gerencia de recursos humanos para temas de salud (clínica médica o seguro); mientras que un 27.9% (19 encuestados) realizan trámites de vacaciones, solicitudes de licencia, constancias laborales, horas extras, entre otros en la Unidad de Compensaciones. Otros 19 usuarios correspondiente a otro 27.9% llegan a la Gerencia de Recursos Humanos por varios motivos (reuniones, entrega de útiles de oficina, solvencias y otros no especificaron el motivo de su visita). El 19.1% (13 encuestados) visitan la GRH por temas de capacitación y un 10.3% (7 usuarios) por temas de reclutamiento y contratación de personal.



De acuerdo a los resultados en la gráfica No. 5 se puede observar que el 89.7% equivalente a 61 encuestados indican que los pasos para realizar un trámite en la GRH son claros, mientras que un 10.3% (7 usuarios) indican que no lo son.



En la gráfica No. 6 se puede establecer que el 83.8% (57 encuestados) considera que su solicitud fue atendida en el tiempo prudencial y el 16.1% (11 usuarios) no están de acuerdo, por lo que se debe mejorar este aspecto.

La pregunta No. 5, se dividió en 2:

5.1 ¿La persona que le atendió evidenció contar con el conocimiento para realizar el trámite? Para evaluar este aspecto del personal de **recepción**.

5.2 ¿La persona que le atendió evidenció contar con el conocimiento para realizar el trámite? Para evaluar este aspecto del personal **interno de la GRH**, es decir que si alguien más lo atendió para realizar su trámite o consulta.

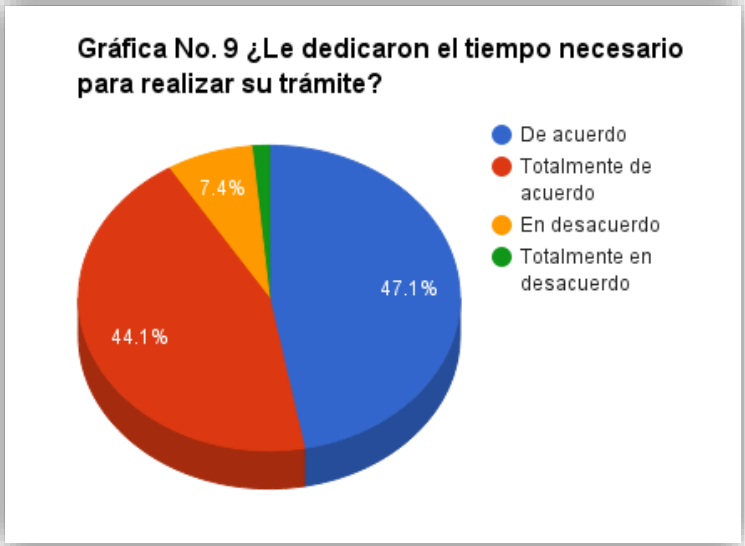
El resultado fue el siguiente:



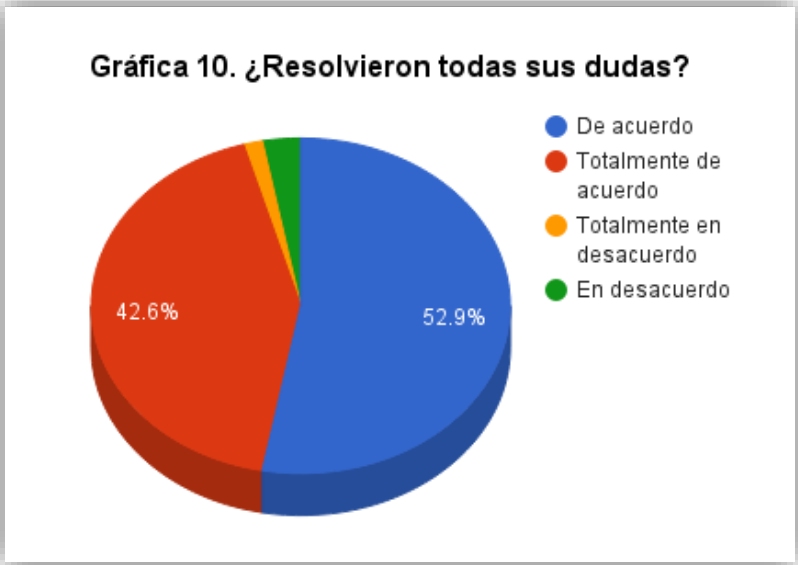
La gráfica No. 7, muestra que de la totalidad de la muestra, es decir, 68 encuestados (100%); 65 calificaron el servicio del personal de recepción de la siguiente forma: 89.3% (58 encuestados) indicaron que el personal de recepción tiene conocimiento de los procesos de recursos humanos; mientras que un 10.8% (7 usuarios) no están de acuerdo.



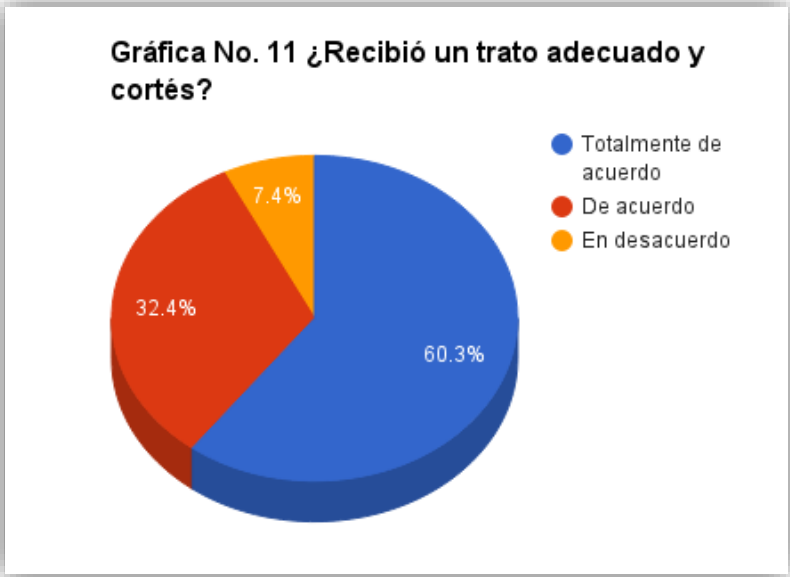
De los 68 encuestados, únicamente 51 usuarios calificaron al personal interno de la Gerencia de Recursos Humanos de la siguiente manera: 96.1% (49 encuestados) fue atendido por personal interno y está de acuerdo que mostraron conocimiento al atender su trámite. El 4% (2 usuarios) no están de acuerdo; adicional se debe agregar a las personas no evaluaron el servicio (17 personas).



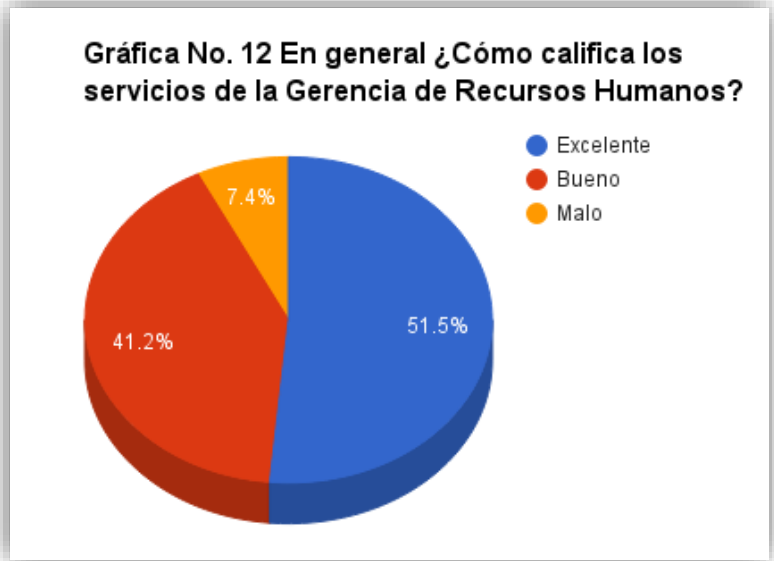
En la gráfica No. 9 el 91.2% (62 personas) indican que el dedicaron el tiempo necesario para realizar su trámite o consulta, mientras que un 8.9% (6 usuarios) consideran que no fue el tiempo necesario.



La gráfica No. 10 corresponde al resultado de la pregunta No. 7 del Instrumento ¿Resolvieron todas sus dudas? y de los 68 encuestados, sus respuestas fueron las siguientes: 95.5% (65 personas) indicaron que el personal que le atendió resolvió todas sus dudas, mientras que un 4.5% (3 encuestados) indicaron que lo contrario.



La gráfica No. 11 muestra los resultados de la pregunta No. 8 del instrumento ¿Recibió un trato cortés? Los resultados son los siguientes 92.7% (63 encuestados) indican que el trato fue el indicado, mientras que un 7.4% (5 respuestas) indican que lo contrario.



La gráfica No. 12 corresponde a la pregunta No. 9 del instrumento: En general, ¿Cómo califica los servicios de la Gerencia de Recursos Humanos? y el resultado fue el siguiente:

- 51.5 % (35 personas) indican que es excelente
- 41.2 % (28 personas) indican que es bueno, se puede establecer que no todo está bien y se pueden mejorar los mismos.
- 7.4% (5 encuestados) indican que es malo.

Este instrumento se reforzó con una pregunta abierta 10. *Comentarios o sugerencias para mejorar nuestros servicios*, de los 69 encuestados únicamente 19 respondieron esta pregunta y la mayoría de respuestas indicaba lo siguiente:

1. Realizar trámites vía electrónica (internet)
2. Cuando hayan nuevas normativas o disposiciones hacerlas del conocimiento del personal para evitar incumplimientos.
3. Indicar al personal de recepción, ser más educada y cortés con el personal interno.
4. El personal de la GRH tiene mucha capacidad, pero algunas personas tienen poca actitud de servicio.
5. En ocasiones solo una persona tiene conocimiento de los procesos y si no se encuentra se atrasan los mismos.
6. Mejorar atención y tiempos de entrega de los requerimientos.
7. Que el personal de recepción tenga el mismo conocimiento que el interno para agilizar trámites.
8. El trato al personal deja mucho que desear y poca confianza en los procesos de contratación.
9. Mejorar cafetería personal interno.
10. Capacitación constante.

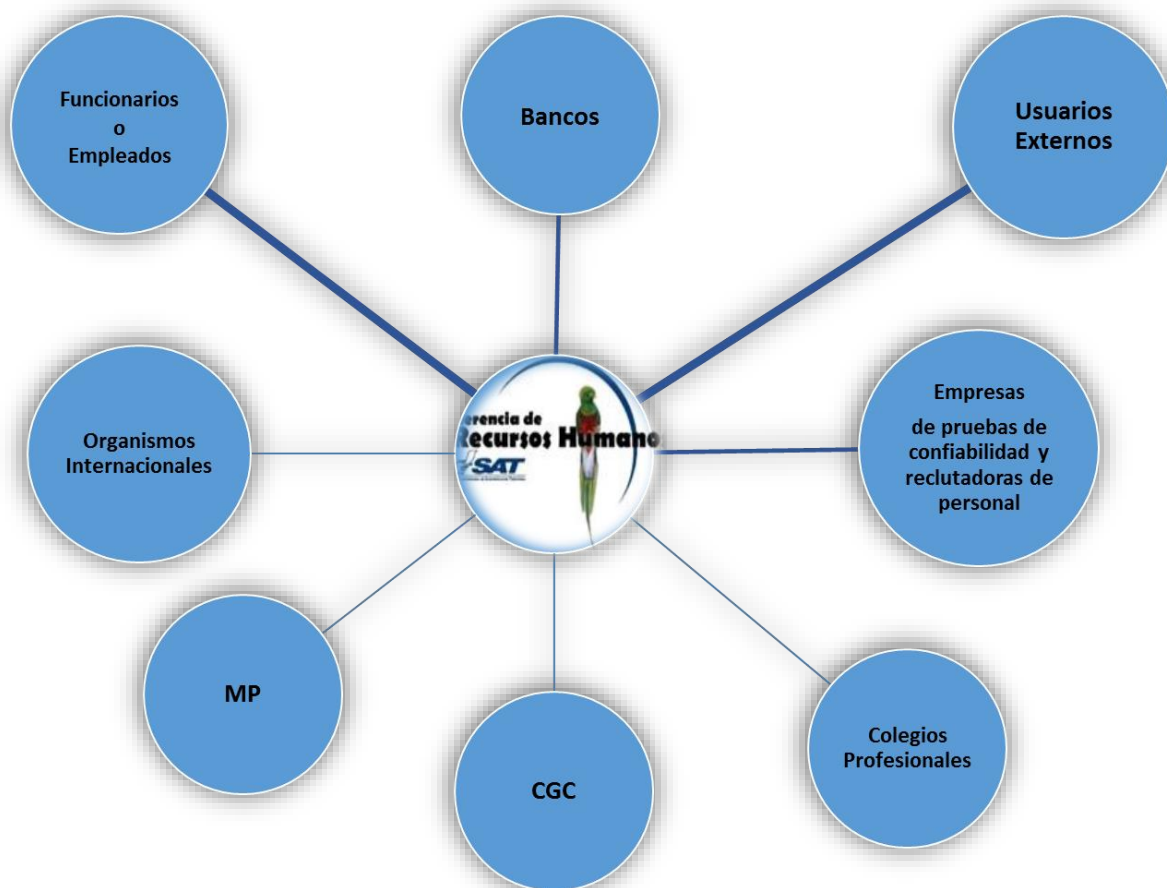
El resto de respuestas, consideraron una atención favorable.

3.2.2 Análisis de los Públicos

Según (Capriotti Peri, 2009) el tipo de relación que establezcan las personas con una organización tendrá una importancia fundamental para conocer los públicos de una entidad, ya que ellos se constituyen como tales a partir de la interacción entre los individuos y la organización. De esta relación se derivará un conjunto de expectativas y obligaciones mutuas, que darán lugar a una serie de intereses, en función de los cuales los individuos evaluarán la acción de la organización y actuarán en consecuencia.

La Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria, tiene relación con los siguientes públicos:

3.2.3 Mapa de Públicos



3.2.4 Usuarios

Las personas que visitan la Gerencia de Recursos Humanos para utilizar los servicios o por algún trámite o consulta son:

- ✚ Usuarios Internos, son los funcionarios o empleados que realizan algún trámite personal como vacaciones, licencias, constancias laborales, convocatorias, trámites del seguro o visitan la clínica médica, solvencias (por baja en la institución).

3.2.4.1 Instituciones

Nacionales

- Banco de Desarrollo Rural –BANRURAL-
- Banco de los Trabajadores –BANTRAB-
- Cooperativa UPA
- Contraloría General de Cuentas
- Ministerio Público
- Colegios Profesionales
- Empresas de pruebas de confiabilidad y reclutadoras de personal

Internacionales

Benchmarking y apoyo estratégico con organismos internacionales:

- Banco Interamericano de Desarrollo –BID-
- Fondo Monetario Internacional –FMI-
- Centro Interamericano de Administraciones Tributarias –CIAT-
- Agencia Alemana de Cooperación Internacional -GIZ-

3.2.5 Análisis de Identidad Corporativa

La concepción filosófica del término identidad de acuerdo a (Webdianoia.com, 2001-2015) se puede expresar como “Toda cosa es igual a sí misma”, en otras palabras “lo que es, es lo que es” de acuerdo a (Reyes Oribe, 2011)

De acuerdo a (Capriotti Peri, 2009) la identidad corporativa es “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)”.

El autor también reconoce que existen dos concepciones o enfoques de la Identidad Corporativa:

- a) **Enfoque del Diseño:** Que define a la identidad corporativa como la representación icónica de una organización. En otras palabras es “lo que se ve” de una organización.
- b) **Enfoque Organizacional:** Es la vinculada a la marca corporativa que representa el nivel de marca más alto y globalizador a escala organizacional. Es decir, es el “ser” de la organización, su esencia.

3.2.5.1 Signos

De acuerdo a los enfoques anteriormente expuestos y definidos por (Capriotti Peri, 2009), en el campo de la comunicación este enfoque se ha redefinido como *Identidad Visual*, que es la plasmación o expresión visual de la identidad o personalidad de una organización y se vincula a todo lo relacionado con:

- ✚ El símbolo o logotipo: La figura icónica que representa a la organización.
- ✚ Tipografía Corporativa: El nombre la organización escrito con una tipografía particular y de una manera especial.
- ✚ Colores Corporativos: Los colores que identifican a la organización.

Otra concepción de los signos de identidad corporativa muy parecida a la anterior es de acuerdo a su naturaleza: Lingüística, icónica y cromática (Costa, s.f.).

3.2.5.1.1 La lingüística o el nombre:

La identificación de la institución o empresa, es su nombre, es un elemento de designación verbal que el diseñador convierte en una grafía diferente, según (Costa, s.f.)

Es decir, es la vertiente lingüística de la marca (verbal), por lo que podemos establecer que en el caso del presente estudio el nombre es descriptivo.

El nombre de la dependencia objeto de estudio es:

Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria y de acuerdo al Acuerdo de Directorio No. 007-2007 Reglamento Interno (SAT, 2007) es la dependencia encargada de administrar la planificación, organización, integración y desarrollo de los recursos humanos en dicha institución.

3.2.5.1.2 El Logotipo

Se refiere al signo visual en el cual se utilizan los signos gráficos del lenguaje verbal. Es la versión visual del nombre que agrega nuevas capas de significación, se incorporan atributos ligados a su identidad (Branda, s.f.)



De acuerdo a la Guía de Imagen Corporativa (SAT, s.f.) de la institución el significado del logotipo es el siguiente:

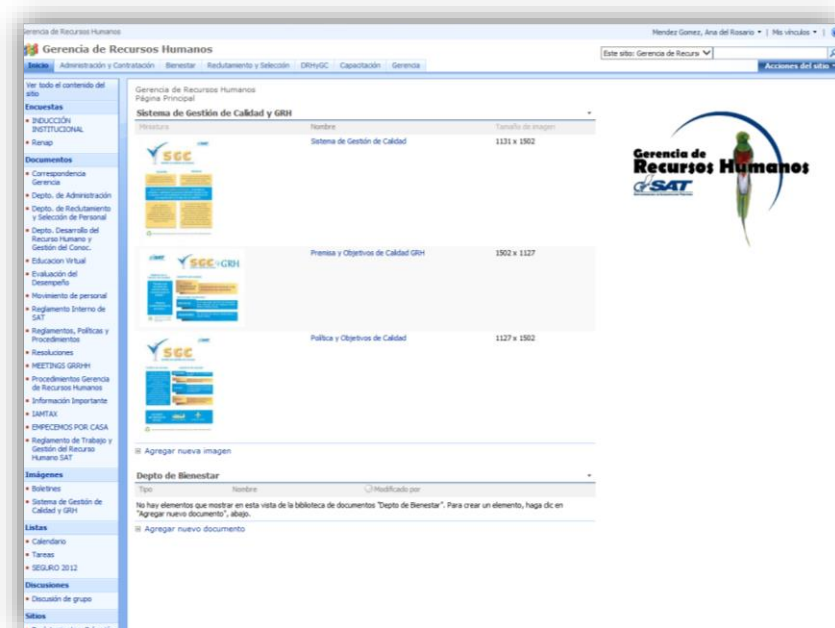
1. La mano sostiene una factura. Dicho elemento simboliza **contribución**, tanto del ciudadano a través de sus declaraciones fiscales, como de la SAT misma, cuya labor de recaudación se traduce en desarrollo para el país.
2. Las siglas de la SAT muestran una inclinación lateral. Esto comunica dinamismo, rapidez y eficiencia. La línea inferior transmite una sensación de soporte. Finalmente, se identifica a la institución con una tipología sólida y elegante.
3. Todo el conjunto es en azul profundo, color eminentemente nacional que connota responsabilidad y madurez.

En la Gerencia de Recursos Humanos, que es la dependencia en estudio, se cuenta con un logotipo muy propio, utilizando el logotipo institucional de base y sobre sale el ave nacional con el nombre de “Gerencia de Recursos Humanos” en color negro para asociarlo a la dependencia.



De acuerdo a información proporcionada por la Licda. Elizabeth Barrera, Jefe del Departamento de Desarrollo del Recurso Humano y Gestión del Conocimiento *Interino*, éste fue diseñado en el año 2008 aproximadamente, por un colaborador que tenía a cargo el tema de comunicación interna.

Aunque este logotipo no es oficial y no se utiliza en papelería, se puede observar en la Intrasat de la dependencia:



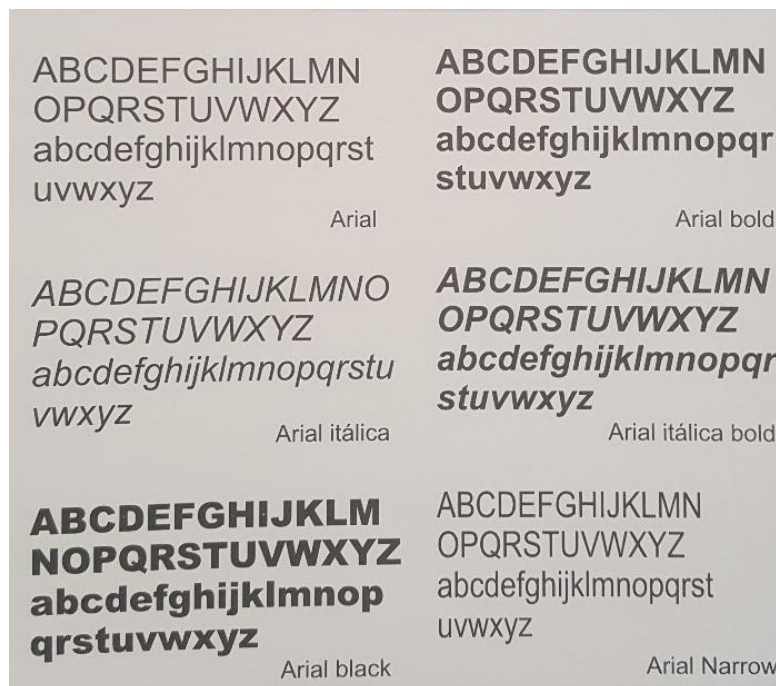
Fuente: Intrasat Gerencia de Recursos Humanos <http://intrasat2/grh/default.aspx>

3.2.5.1.3 Tipografía

De acuerdo al Diccionario de la Lengua Española, define la tipografía como el modo o estilo en que está impreso un texto. (www.rae.es, 2016).

La Guía de Imagen Corporativa de la institución (SAT, s.f.) establece que la fuente o tipo de letra institucional de la SAT es **Arial** en todas su variantes posibles: negrilla, itálica, condensada, *black*, *narrow*, etc.

Este tipo de letra institucional es obligatorio en materiales institucionales de la SAT, cartas, memoranda, etcétera; pero puede prescindirse de ella en materiales publicitarios y promocionales.



Fuente: Guía de Imagen Corporativa, SAT

De acuerdo al Manual para Elaboración de Documentos (2013) para elaboración de documentos internos se utilizará letra Arial, tamaño de títulos 16 en mayúsculas. El texto en general del documento se utilizará tamaño 12 mayúsculas, minúsculas,

pudiéndose ajustar de acuerdo a las propias necesidades del documento. En los subtítulos, se utilizará tamaño 12 negrilla.

3.2.5.1.4 Colores

El color es el elemento más emotivo y expresivo. Está cargado de información y significados simbólicos (Branda, s.f.).

De acuerdo a la autora, el color tiene tres dimensiones que pueden definirse y medirse:

1. **El matiz:** Es el color mismo o croma. Hay tres matices primarios o elementales: amarillo, rojo, azul.
2. **La saturación:** Que se refiere a la pureza de un color respecto al gris. Está compuesto de matices primarios y secundarios. Los colores menos saturados apuntan hacia una neutralidad cromática e incluso un acromatismo.
3. **Acromática:** Se refiere al brillo, que va de la luz a la oscuridad, es decir, al valor de las gradaciones tonales. Hay que subrayar que la presencia o ausencia de color no afecta al tono, que es constante.

De acuerdo a la Guía de Imagen Corporativa de la institución (SAT, s.f.), los colores institucionales son los siguientes:

- Blanco
- Gris (negro en cualquier porcentaje)
- Azul institucional (PANTONE 286)
- Azul institucional (100 cyan 60 magenta 6 negro)



3.2.6 Funciones

De acuerdo a (Scheinsohn, 1998) la cultura corporativa cumple tres funciones:

- **Función de Integración:** Favorece el consenso de la gente hacia la misión de la empresa, sus metas y los medios necesarios para alcanzarlos.
- **Función de Cohesión:** Se puede apreciar el sentido de pertenencia hacia la empresa y es su manifestación más genuina.
- **Función de Implicación de la persona:** Es la compatibilidad y correspondencia entre el sistema de valores de la empresa y el de la persona, se logra su propia concepción del éxito, es la aceptación de los objetivos, misión, visión y valores institucionales.

Esta relación será analizada y expuesta al presentar la propuesta de soluciones de acuerdo al resultado del diagnóstico (entrevistas y encuesta externa).

3.2.7 Análisis de la Imagen Corporativa

La imagen corporativa está integrada por la estructura de la imagen misma, es decir la estructura mental de la organización que se forman los públicos y el proceso de formación de la imagen, que es el resultado del procesamiento de toda la información relativa a la empresa. Es decir, es la idea global que se tiene sobre sus productos, sus actividades y su conducta. (Capriotti, 2013)

El mismo autor, indica que la importancia de la imagen corporativa radica en que “crea valor” para la empresa y se establece como un activo intangible, pues estratégico y el resultado será que:

- a) Ocupará un espacio en la mente de los públicos;
- b) Facilitará su diferenciación de las organizaciones competidoras, creando valor para los públicos; y
- c) Disminuirá la influencia de los factores situacionales

Además de los tres aspectos expuestos anteriormente (Capriotti, 2013), indica que una buena imagen corporativa creará valor para la empresa aportando otros beneficios adicionales, como lo son:

- 1. Permite “Vender Mejor”
- 2. Atrae mejores inversores
- 3. Atrae mejores trabajadores

Y en este último vamos a centrar nuestra investigación, pues la SAT a nivel de Recursos Humanos, es una dependencia reconocida por sus procesos y es por eso que a muchos profesionales en el mercado laboral, les gustaría trabajar en esta gerencia.

3.2.7.1 Elementos de Imagen Corporativa

La imagen corporativa es un concepto basado claramente en la idea de recepción, y está formada por elementos como realidad corporativa, la cultura corporativa, la identidad corporativa y la comunicación corporativa de acuerdo a (Scheinsohn, 1998):

3.2.7.1 La Realidad Corporativa

Es el conjunto de rasgos y circunstancias objetivas acerca de la existencia de la corporación, dentro de los cuales podemos considerar: Actividades o índole de su existencia, propósitos, recursos, estructura organizacional, infraestructura, entidad jurídica, situación económica-financiera, etc. (Scheinson, 1998)

De acuerdo al autor los componentes más relevantes que conforman dicha realidad son: La misión, la visión, objetivos, destrezas y cuerpo corporativo.

Misión

“Recaudar con efectividad recursos para el Estado, brindando servicios que faciliten el cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras; con apego al marco legal vigente”.

Visión

Ser una administración Tributaria efectiva, que aplica buenas prácticas de facilitación y control a los contribuyentes.

Fuente: Plan Estratégico Institucional (PEI) SAT 2016-2020 y Plan Operativo Anual (POA) 2016

- Cuerpo Corporativo:

La Gerencia de Recursos Humanos está ubicada en la 7ª. Avenida 3-73 Zona 9, Edificio Torre SAT, 4º. Nivel.

Su función principal es administrar la planificación, organización, integración y desarrollo de los recursos humanos en dicha institución. (SAT, 2007)

3.2.7.2 La Cultura Organizacional

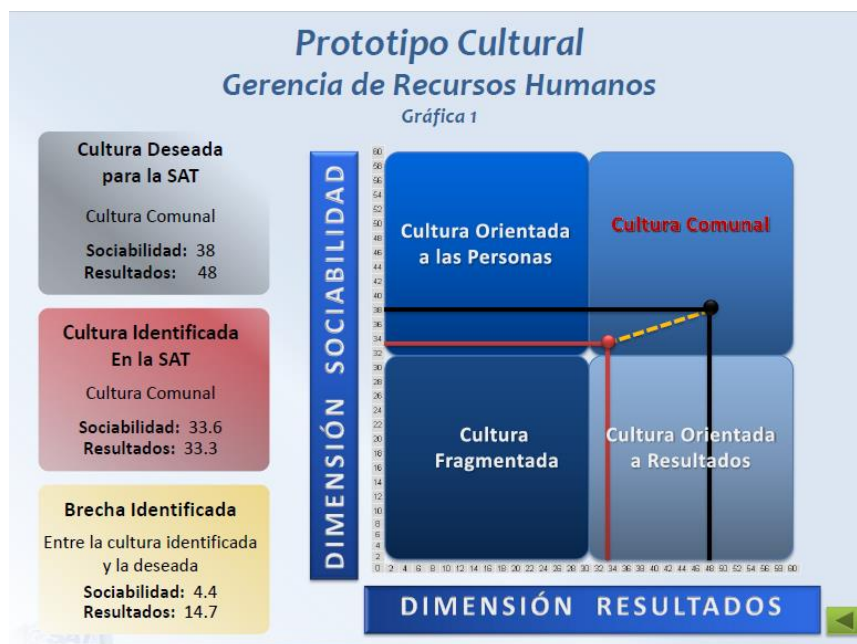
Son las normas, valores y pautas de comportamiento, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de la organización. Es un elemento vital para la formación de la imagen corporativa, ya que las pautas de conducta y valores imperantes influirán de forma decisiva en la forma en que los empleados valorarán y juzgarán la organización (Capriotti, 2013).

En el caso de la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria, de acuerdo a registros y a lo indicado por la Licda. Elizabeth Barrera, Jefe de Departamento de Desarrollo del Recurso Humano y Gestión del Conocimiento *Interino* el último diagnóstico de cultura organizacional realizado fue en el 2011 y se incluyó a la totalidad de funcionarios y empleados, con el fin de establecer si la cultura en ese momento era positiva o negativa y si estaba enfocada a resultados o a las personas.

Establecieron cuatro prototipos culturales:

1. Cultura orientada a las personas: Se exalta la priorización de las relaciones y los asuntos personales y familiares.
2. Cultura orientada a resultados: Enfocada en los objetivos y la tarea, proporciona retroalimentación acerca del trabajo de forma muy clara; relaciona el trabajo realizado con la recompensa.
3. Cultura Fragmentada: Las personas trabajan aisladamente y para ellas mismas, no les importan las otras personas ni la organización, lo único que importa es el resultado.
4. Cultura Comunal: Posee profundas amistades y gran pasión por la organización; sentido de familia; los empleados consideran que están en una especie de misión y tienen amor por el producto o servicio

Y el resultado del diagnóstico, se identificó que la SAT, tiene una cultura comunal, aunque también se estableció una pequeña brecha por lo que se estableció que la cultura estaba más orientada a resultados que a las personas.



Fuente: Informe Diagnóstico de Cultura Organizacional 2011

3.2.7.3 La Identidad Corporativa

Es todo aquello con lo que la empresa ha nacido y aquello en lo que la empresa se ha convertido pero sobre todo aquello que la empresa decide ser, de acuerdo a (Scheinsohn, 1998).

En el caso de SAT podemos decir que todo esto lo podemos encontrar:

- Decreto 1-98 Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria
- Acuerdo de Directorio No. 007-2007 Reglamento Interno de la Superintendencia de Administración Tributaria

- Resolución No. 467-2007 que describe las figuras organizativas de segundo y tercer nivel de la Superintendencia de Administración Tributaria
- Guía de Imagen Corporativa
- Manual de Elaboración de Documentos Administrativos

3.2.7.4 Comunicación corporativa

De acuerdo a (Scheinsohn, 1998) se denomina comunicación a los actos concretos de emisión sean cuales fueren los soportes a través de los cuales éstos se llevan a cabo.

En el caso de la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria, la comunicación corporativa se realiza:

- Comunicados internos a través de correo electrónico
- Eventos institucionales (Conmemoración del aniversario de la institución, Día de la Independencia, actividades de fin de año).

3.2.8 Comunicación en crisis


La Gerencia de Recursos Humanos, no cuenta con un manual o política de comunicación en crisis, pues en estos casos solicita apoyo al área de Comunicación Social que tiene a un profesional asignado para temas de comunicación interna.

A nivel institucional, Comunicación Social Externa de la SAT, cuenta con un Manual de Crisis, derivado que se han dado situaciones en las que diversas circunstancias pueden afectar de manera directa a la imagen de la organización, pueden ser razón internas o externas, entonces es necesario prever una crisis, sino además conocer los procedimientos básicos de actuación para afrontarla.

3.3 Análisis FODA

Se realizó un análisis FODA durante el diagnóstico situacional, en consenso con dos expertas de la Gerencia de Recursos Humanos, para obtener una mejor fotografía de la situación de la Gerencia de Recursos Humanos, éste se complementó y actualizó con la información que se obtuvo de los instrumentos aplicados:

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">- Personal técnico y profesional calificado y con experiencia en cada departamento.- Descriptores de puestos por competencias que definen el que hacer de cada puesto (personal).- Los procesos de los departamentos están automatizados.- Procedimientos definidos para sus tareas.- Adecuada estructura organizacional.- Cultura de confianza y respeto.- Los jefes confían en el trabajo de su personal sin supervisar constantemente.	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none">- Cambio constante de autoridades.- Falta de asignación de presupuesto para llevar a cabo los programas.- Burocracia en los procesos.- Cambios normativas afecta procesos.- Cultura orientada a resultados, dejar por un lado al recurso humano que es vital para el cumplimiento de los objetivos.- Información informal (Rumores).
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">- Procesos administrativos en papel (pocos pero existen).- No todos los colaboradores conocen las metas que la dependencia debe cumplir y no tiene claro en lo que contribuye su puesto en lograrlas.- Derivado del cambio constante de autoridades, en algunos casos, no se cuenta con el tiempo necesario para planificar algunas tareas.- No todos los mandos medios dan retroalimentación a su personal sobre su trabajo.- No se realizan actividades de integración para crear sentido de pertenencia, unificación, compromiso y acercamiento entre el personal.- En cuánto a la comunicación circular, algunos (bajo porcentaje) colaboradores se enteran por rumores de algunas situaciones.	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">- Desarrollar el RH en sus competencias.- Especialización del personal.- Mejorar el tiempo de los procesos o trámites.- Mejorar la atención al personal interno y al usuario externo.- Implementar procesos vía electrónica.- Mejorar la comunicación, a través del uso de herramientas internas.



Elaboración propia.

Fuentes: Entrevistas y encuestas interna y externa.

3.3.1 Análisis y pronóstico de la situación

De acuerdo a las entrevistas realizadas, aplicación de instrumentos de comunicación interna y externa se elaboró un cuadro de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en el cual se estableció:

Que las **fortalezas** de la Gerencia de Recursos Humanos, es que cuenta con personal técnico y profesional calificado y con experiencia en la rama, existen descriptores de puestos que definen las funciones de cada puesto, algunos de los procesos ya están automatizados y cuentan con procedimientos definidos (ordenamiento de funciones por departamento), existe una cultura de respeto y confianza y las personas realizan sus actividades sin supervisión constante, tienen claro lo que tienen que hacer. Sin embargo, algunas de sus **debilidades** es que existen todavía trámites en papel y eso hace que sean lentas las solicitudes del personal (usuarios externos), en los últimos dos años han cambiado de autoridades en tres ocasiones, lo que provoca que algunos proyectos se queden atrasados. Adicional, algunos jefes no dan retroalimentación a sus colaboradores, lo que provoca que se enteren de la información a través de rumores, que no tengan conocimiento de las metas de la dependencia, además no se realizan actividades de integración para crear acercamiento entre el personal.

En cuanto a las **amenazas** de la Gerencia de Recursos Humanos el cambio constante de autoridades y el cambio en normativas hace que los procesos sean lentos o se atrasen porque se deben adaptar a las nuevas “reglas”, el último estudio de cultura organizacional evidenció que la SAT tiene una cultura más enfocada a resultados que a las personas, que es un elemento vital para su funcionamiento. Lo positivo de esto es que tienen la **oportunidad** de desarrollar las competencias del personal, para mejorar el tiempo de los procesos y la atención de los mismos implementando procesos vía electrónica y mejorar la divulgación de los cambios a través de herramientas internas.

3.4 Factores influyentes directos e indirectos

Son todos aquellos que influyen de manera directa e indirecta en el quehacer de la organización, que puede facilitar u obstaculizar el trabajo de la Gerencia de Recursos Humanos de la SAT.

Factores Directos	Factores Indirectos
<ul style="list-style-type: none">• Clima enfocado a resultados• Cambio constante de autoridades.• Cambio en procedimientos.• Actitud de Servicio• Procedimientos• Especialización del personal.• Mejora de procesos y tiempos.	<ul style="list-style-type: none">• Tecnología• Política• Implementar una gestión del cambio.• Sindicato

Elaboración propia

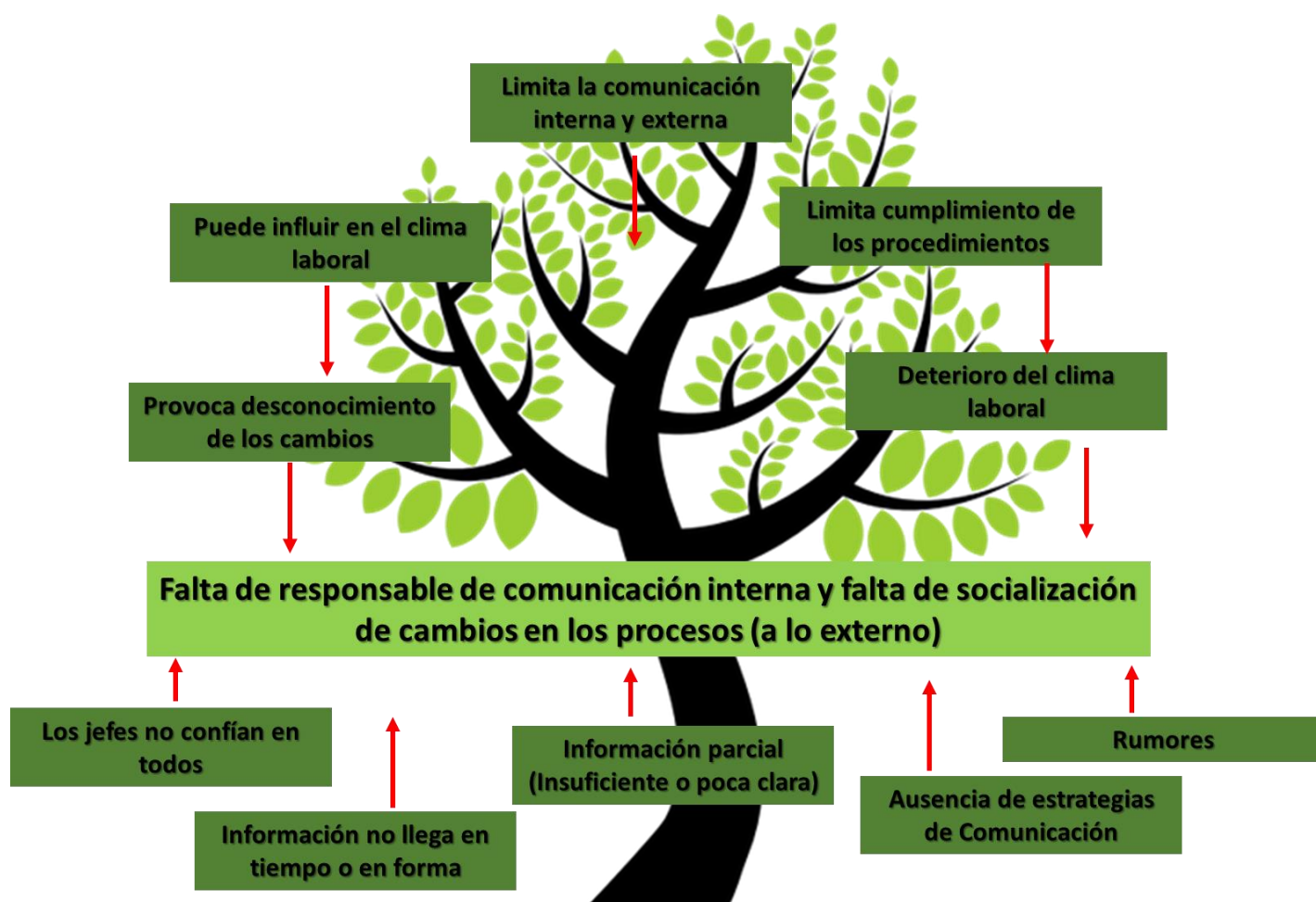
Fuente: Análisis de los resultados internos y externos

3.5 Árbol del problema

A través de este método se identifica el problema, se analizan los efectos de los mismos y se establecen las causas.

- El centro del árbol es el problema.
- La raíz, las causas
- La copa, los efectos.

De acuerdo a la observación y a los instrumentos aplicados en la Gerencia de Recursos Humanos de SAT, se estableció lo siguiente:



Elaboración propia

Fuente: Entrevistas, observación e instrumentos internos y externos.

3.6 Determinación de prioridades comunicacionales

La definición de prioridades comunicacionales para la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria, ayudará a que la organización mejore la comunicación interna y su imagen externa; y así alcance los objetivos globales de la organización, asegurando que los empleados se sientan involucrados.

A continuación se presenta una propuesta de priorización de problemas de comunicación:

Problema	Magnitud ¿Cuántos miembros son afectados por el problema?	Gravedad ¿Cuánto daño ocasiona?	Capacidad ¿Qué posibilidad de solución tenemos?	Beneficio ¿Cuánto beneficia su solución?
Crterios	Cantidad de personas afectadas	Intensidad del problema (Grave, medianamente grave, nada grave)	Indica la posibilidad de dar solución al problema (Alta, mediana, baja)	Nivel de provecho que aporta la solución del problema (Alto, medio, bajo)
1. Falta de socialización en cambios en procesos o normativas (Externo).	100% empleados a nivel institucional	Grave	Alta	Alto
2. Poca retroalimentación de los jefes a sus subalternos (Interno).	20 personas	Medianamente grave	Alta	Alto
3. Desconocimiento de metas u objetivos GRH (Interno)	20 personas	Medianamente grave	Alta	Alto
4. Falta de actividades de integración (Interno)	70 personas	Medianamente grave	Mediana	Alta

3.7 Propuesta de soluciones

3.7.1 Posibles soluciones

De acuerdo a la identificación y priorización de temas comunicacionales, derivado del resultado de los instrumentos de comunicación interna y externa, a continuación se exponen las ideas iniciales de esos productos de comunicación:

Actualizar Intrasat

- Dejar únicamente los formatos, procedimientos vigentes para no confundir al usuario.
- Proponer guías para dar a conocer el "paso a paso" para realizar cada trámite en la Gerencia de Recursos Humanos, tanto para personal de nuevo ingreso, así como también las modificaciones a los procedimientos para el personal antiguo.

Campaña de Valores Institucionales

- Para promover y reforzar el valor de "actitud de servicio" que es lo que pide el usuario interno al llegar a la Gerencia de Recursos Humanos a realizar un trámite.

Desayunos o reuniones con el personal

- Desayunos mensuales con las autoridades de la Gerencia de Recursos Humanos para dar a conocer las metas y objetivos de la Gerencia. Además con esta actividad se crea un clima de confianza y el personal que no tiene contacto directo con las autoridades se siente motivado.

Asignar responsable de comunicación interna

- Derivado que actualmente se encuentra a cargo del área de Comunicación Social Externa, se cree conveniente tener un área específica de este tema para: Determinar herramientas de comunicación, estudios de cultura y clima laboral, comunicados internos, entre otros.

Elaboración propia

Fuente: Árbol de problemas y priorización de temas comunicacionales.

En el caso de la estrategia de valores institucionales, la idea es promover la actitud de servicio, en el instrumento no salió mal evaluado pero se evidenció una pequeña brecha que hay que tratar de cerrar.

Con relación a la estrategia de comunicación de metas y objetivos, está dirigido al personal de la Gerencia de Recursos Humanos, pues en la aplicación del instrumento, no todo el personal sabe en qué contribuye su trabajo en el cumplimiento de metas, esto con el apoyo de Comunicación Social Externa para identificar canales y herramientas de comunicación, en lo que asignan un área o a una persona de comunicación interna, todo esto con el fin de mejorar la comunicación interna y la imagen externa de la Gerencia de Recursos Humanos.

3.7.2 Funciones de la comunicación y su relación con la propuesta de soluciones

De acuerdo a las funciones descritas en el análisis de identidad corporativa, la propuesta de posibles soluciones se realizó considerando las siguientes funciones:

- a. Función de Integración: Pues el consenso del personal hacia la misión, visión y valores institucionales, logrará cerrar esa pequeña brecha en el tema de actitud de servicio, y así la cultura corporativa orientará el comportamiento colectivo institucional. (Scheinson, 1998)
- b. Función de Cohesión: El sentido de pertenencia que se puede crear o mejorar, en el caso del personal que manifestó poca información sobre sus funciones y lo que contribuyen en el logro de metas y objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos. (Scheinson, 1998)
- c. Función de Desarrollo: Esto con el fin de mejorar lo que se considera erróneo o con problemas, esto con el fin es realizar propuestas para reforzar los factores con bajo desarrollo. (Rodríguez Guerra, 2005)

3.7.3 Teorías de la comunicación que respalden las soluciones propuestas

La teoría que respalda las soluciones que se proponen es la de (Fernández Collado, 2002) en la cual define la comunicación organizacional como el “conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos”.

Con la propuesta que realizó sobre las posibles soluciones, se pretende agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la Gerencia de Recursos Humanos e influir en las actitudes del personal que aún no se siente informado sobre las metas y objetivos que se deben alcanzar.

Capítulo 4. Estrategia de Comunicación

4.1 Justificación

El diagnóstico realizado en la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria relacionado con la comunicación interna y externa permitió identificar las debilidades y oportunidades de mejora en la comunicación; así mismo evidenció que la gerencia en estudio cuenta con muchas fortalezas, sin embargo es importante mantener informado al personal interno y al externo de los cambios en los procesos con el fin de alcanzar a los públicos identificados, así como los objetivos de la dependencia.

4.2 Objetivos

4.2.1 Objetivo General

Esta estrategia de comunicación, tiene como objetivo primordial fortalecer la comunicación interna y externa de la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria para mejorar la información hacia sus diferentes públicos.

4.2.2 Objetivos Específicos

Comunicación Interna



- Conseguir a través de las estrategias de comunicación interna conexión con el personal para lograr afinidad, simpatía y crear comunidad para interactuar y mejorar constantemente los procesos.
- Promover el mejoramiento de la cultura y el clima organizacional en la Gerencia en estudio para generar reconocimiento de los jefes y por ende la confianza de los subalternos.

Comunicación externa

- Definir estrategias de información que permitan que los usuarios conozcan los procesos o servicios que presta la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria.
- Conseguir confianza y credibilidad en los procesos de la Gerencia en estudio.

4.3 Público objetivo

La estrategia de comunicación de la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria, está dirigida y tratará de alcanzar a la siguiente audiencia interna y externa.

 <p>Interno</p>	 <p>Externo</p>
Gerente y Subgerente de RRHH	Candidatos Internos que aplican a convocatorias
Jefes de Departamento	Empleados y Funcionarios de otras dependencias de SAT, que realizan trámites varios en la GRH
Jefes de Unidad	<i>Es decir, a todos a los usuarios de los servicios que presta la gerencia en estudio.</i>
Supervisor	
Profesionales	
Asistentes	
Secretarias	
Auxiliares	
Analistas	
Asesores	

4.4 Propuesta

Para alcanzar los objetivos formulados para esta estrategia, a continuación se describen las acciones estratégicas propuestas de comunicación interna y externa para la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria:

Comunicación interna

No.	Problema	Solución	Función
1	Empleados de la Gerencia de Recursos Humanos de SAT, desinformados sobre su trabajo, los jefes no reconocen su labor (Falta de retroalimentación).	<p>1.1 Emisión de mensajes (vía correo electrónico) de los jefes que resuma la información más sobresaliente relacionada con el trabajo.</p> <p>1.2 Emisión de mensajes de reconocimiento para motivar al personal por la labor realizada.</p>	<p>Función de Cohesión:</p> <p>El sentido de pertenencia que se puede crear o mejorar, en el caso del personal que manifestó poca información sobre sus funciones y lo que contribuyen en el logro de metas y objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos. (Scheinsohn, 1998)</p>
2	Empleados desconocen las metas de la gerencia, no saben en que contribuye su puesto a alcanzar estas metas (Desconocimiento de metas u objetivos de la gerencia)	2.1 Reuniones de trabajo semanal, que resuma la información relevante sobre las metas y proyectos del departamento. Responsables: Jefes de Departamento.	<p>Función de Cohesión: Al dar información verídica al personal se logra confianza, sentido de pertenencia y que la información sea replicada al exterior adecuadamente.</p>

		<p>2.2 Desayunos mensuales con las autoridades de la Gerencia de Recursos Humanos para dar a conocer las metas y objetivos de la Gerencia. Además con esta actividad se crea un clima de confianza y el personal que no tiene contacto directo con las autoridades se siente motivado.</p>	<p>En estas reuniones se aprovechará para cerrar otras brechas identificadas como los rumores (ruidos en la comunicación) y los pocos espacios de comunicación interna (Los pocos espacios en relación de tiempo, por el quehacer diario).</p> <p>Función de Desarrollo: Esto con el fin de mejorar lo que se considera erróneo o con problemas, esto con el fin es realizar propuestas para reforzar los factores con bajo desarrollo. (Rodríguez Guerra, 2005)</p>
--	--	--	--

Comunicación externa

No.	Problema	Solución	Función
1	<p>En la Gerencia de Recursos Humanos los procedimientos para realizar un trámite no son claros y no son atendidos en un tiempo prudencial.</p>	<p>1.1 Actualizar la Intrasat de la Gerencia de Recursos Humanos con los formatos de los procesos que aún no se han automatizado.</p> <p>1.2 Publicar en la Intrasat infografías o guías de cómo realizar cada trámite (paso a paso)</p>	<p>Función de Desarrollo: Esto con el fin de mejorar lo que se considera erróneo o con problemas, esto con el fin es realizar propuestas para reforzar los factores con bajo desarrollo. (Rodríguez Guerra, 2005)</p>

2	El personal de la Gerencia de Recursos Humanos debe mejorar la actitud de servicio hacia los usuarios.	Campaña de Valores Institucionales, para promover y reforzar el valor de "actitud de servicio" que es lo que pide el usuario interno al llegar a la Gerencia de Recursos Humanos a realizar un trámite.	Función de Integración: Pues el consenso del personal hacia la misión, visión y valores institucionales, logrará cerrar esa pequeña brecha en el tema de actitud de servicio, y así la cultura corporativa orientará el comportamiento colectivo institucional. (Scheinsohn, 1998)
---	--	---	--

Elaboración propia

Fuente: Resultados del diagnóstico de Comunicación Interna y Externa

Lo anteriormente descrito, se debe realizar con la designación de un responsable de comunicación interna en la Gerencia de Recursos Humanos para que actualice la Intrasat y/o la asignación de un enlace con Comunicación Social Externa, para que con los programas y profesionales de diseño, apoyen en la diagramación de las campañas de valores y las guías.

4.5 Matriz de coherencia

Detección Interna y Externa: Ausencia de responsable o enlace de comunicación interna en la Gerencia de Recursos Humanos y falta de socialización de cambios en los procesos (a lo externo).						
Objetivo del Programa/Proyecto: Mejorar los procesos de comunicación de la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria para evitar la información parcial (insuficiente o poco clara) o desconocimiento total de las metas u objetivos (a lo interno) y de los cambios en los procedimientos (a lo externo).						
Problema	Objetivo de Comunicación	Producto	Tipo de Mensaje	Público	Medio de Difusión	Presupuesto Anual
Los usuarios de la Gerencia de Recursos Humanos no encuentran con facilidad los formatos y los procesos para realizar un trámite.	Actualizar la Intrasat de la Gerencia de Recursos Humanos para que los usuarios encuentren los documentos.	Intrasat actualizada	Informativo - Normativo	Empleados y funcionarios de la Superintendencia de Administración Tributaria	Digital	Sin costo
	Publicar infografías de cómo realizar cada trámite, es decir un paso y paso.	Infografía o Guías				
El personal de la Gerencia de Recursos Humanos que atiende a los usuarios debe mejorar la actitud de servicio.	Mejorar la calidad del servicio hacia los usuarios.	Campaña de Valores de "Actitud de Servicio"	Formativo	Personal de la Gerencia de Recursos Humanos	Digital	Sin costo
Empleados de la Gerencia de Recursos Humanos desconocen las metas u objetivos.	Informar al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en que contribuye su puesto al alcance de las metas.	Reuniones mensuales	Informativo	Personal de la Gerencia de Recursos Humanos	Presencial	Sin costo
Observación: Para llevar a cabo las estrategias de comunicación antes mencionadas, así como la implementación, seguimiento y que se elaboren nuevas estrategias es necesario contar con un encargado o responsable de comunicación interna de la Gerencia de Recursos Humanos, mismo que servirá de enlace con Comunicación Social Externa para realizar diseños y publicaciones de avisos de la Gerencia, este encargado o enlace puede ser un Asistente o Profesional de Desarrollo del Recurso Humano, encargado de actividades de Clima y Cultura Organizacional. El costo anual, ya está presupuestado en la nómina anual de la Gerencia de Recursos Humanos, por lo que la masa salarial anual, no incrementaría.					Asistente Profesional	Q 92,000.00 aprox. Q 126,500.00 aprox.

Fuente: Elaboración Propia

4.6 Plan de comunicación

<p>Problema 1</p>	<p>No se cuenta con responsable o enlace de comunicación que determiné las necesidades de este tema en la Gerencia de Recursos Humanos.</p>
<p>Objetivo de comunicación:</p>	<p>Tener un profesional o asistente con experiencia en comunicación que gestione y brinde seguimiento a las estrategias de comunicación.</p>
<p>Producto:</p>	<p>Encargado o enlace de Comunicación de la Gerencia de Recursos Humanos</p>
<p>Tipo de mensaje:</p>	<p>Informativo - Normativo</p>
<p>Actividades:</p>	<p>Establecer un asistente o profesional de la Gerencia de Recursos Humanos para que gestione y brinde seguimiento en temas de comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actualización de los medios de comunicación de la Gerencia de Recursos Humanos (Intrasat). - Coordinar con Comunicación Social Externa la publicación de información de la Gerencia de Recursos Humanos. - Elaboración, implementación y evaluación de los servicios de la Gerencia de Recursos Humanos.
<p>Público:</p>	<p>Empleados y Funcionarios de la Superintendencia de Administración Tributaria</p>
<p>Resultados esperados:</p>	<p>La estrategia de comunicación organizacional interna y externa de la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria, es coordinada por un profesional de la comunicación que asegure que los objetivos, metas e información general sean dados a conocer.</p>
<p>Frecuencia:</p>	<p>Permanente.</p>
<p>Medio de difusión:</p>	<p>Internos</p>
<p>Presupuesto anual:</p>	<p>Hasta Q 126,500.00</p>
<p>Observaciones</p>	<p>No se presenta perfil del encargado o enlace de comunicación, pues las funciones de Profesional de Comunicación Interna, ya las realizan en Comunicación Social Externa, en esta propuesta se habla de un encargado o enlace de la Gerencia de Recursos Humanos con Comunicación Social Externa, pues en la actualidad cualquiera puede solicitar el apoyo de esta dependencia para publicar, pero al final no se cumple con la publicación de la información o solo se realizan publicaciones como: Notas de duelo, bajas o cursos internacionales. Además al presentar un perfil, se crea desorden estructural y duplicidad de funciones.</p>

Problema 2

Empleados de la Gerencia de Recursos Humanos de SAT, desinformados sobre su trabajo, los jefes no reconocen su labor (Falta de retroalimentación).

Objetivo de comunicación:	Emisión de mensajes de los jefes que resuma la información sobresaliente relacionada con el quehacer de la Gerencia y mensajes de reconocimiento al personal por la labor realizada.
Producto:	Mensajes con información sobresaliente de la labor de la Gerencia de Recursos Humanos y el reconocimiento a su personal.
Tipo de mensaje:	Informativo
Actividades:	Que los jefes emitan: <ul style="list-style-type: none">• Mensajes que resuman la información más sobresaliente relacionada con el trabajo.• Mensajes de Reconocimiento para motivar al personal por la labor realizada. Previo las autoridades deben sensibilizar a los jefes sobre la importancia de mantener informados a sus equipos de trabajo y que el reconocimiento de sus actividades mantendrá motivados a los equipos.
Público:	Empleados de la Gerencia de Recursos Humanos
Resultados esperados:	Que todo el personal de la Gerencia de Recursos Humanos esté informado de los logros, metas y objetivos de la Gerencia a la que pertenecen y crear un clima de confianza entre subalternos y jefes.
Frecuencia:	Permanente.
Medio de difusión:	Internos
Presupuesto anual:	N/A

Problema 3

En la Gerencia de Recursos Humanos los procedimientos no son claros y no son atendidos en el tiempo prudencial.

Objetivo de comunicación:	Actualizar y publicar procedimientos claros para realizar trámites en la Intrasat de la Gerencia de Recursos Humanos.
Producto:	<ul style="list-style-type: none">- Intrasat actualizada- Infografías o guías para indicar “paso a paso” como realizar un trámite.
Tipo de mensaje:	Informativo - Normativo
Actividades:	<ul style="list-style-type: none">- Ordenar la información en la Intrasat de Recursos Humanos- Actualizar información y publicar guía de cómo realizar cada trámite en la Gerencia de Recursos Humanos.
Público:	Empleados y funcionarios de la Superintendencia de Administración Tributaria.
Resultados esperados:	Que todo el personal esté informado de los formatos vigentes y pasos a seguir para realizar un trámite en la Gerencia de Recursos Humanos.
Frecuencia:	Actualización cada vez que se modifique un proceso.
Medio de difusión:	Internos (Intrasat)
Presupuesto anual:	N/A

Problema 4 El personal de la Gerencia de Recursos Humanos debe mejorar la actitud de servicio hacia los usuarios.

Objetivo de comunicación:	Promover y reforzar el valor institucional de “Actitud de Servicio” para atender al usuario de los servicios que presta la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria.
Producto:	Campaña de Valores Institucionales
Tipo de mensaje:	Informativo - Formativo
Actividades:	Capsulas informativas-formativas para promover la buena atención a los usuarios de la Gerencia de Recursos Humanos. Utilizando lemas como: “Atiende, como te gustaría ser atendido”
Público:	Empleados de la Gerencia de Recursos Humanos
Resultados esperados:	Que mejore la percepción de la atención a los usuarios que brinda el personal de la Gerencia de Recursos Humanos.
Frecuencia:	Constante, para fortalecer esta actitud en el personal de la Gerencia de Recursos Humanos.
Medio de difusión:	Internos
Presupuesto anual:	N/A

4.7 Productos de la estrategia de comunicación desarrollados para la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-

Una de las acciones a realizar es la actualización de la página interna, denominada Intrasat, la cual es consultada por todos los empleados y funcionarios de la Superintendencia de Administración Tributaria.

La actualización de la página interna conlleva la depuración de archivos antiguos que ya no se utilizan, así como la implementación de las guías “paso a paso” para llevar a cabo un trámite en la Gerencia de Recursos Humanos, estas guías deberán ser actualizadas al momento de que el procedimiento tenga alguna modificación.

a. Actualización y publicación de guías para realizar cada trámite en Portal Interno (Intrasat)

The screenshot displays the 'Gerencia de Recursos Humanos' portal. The main content area features a guide titled 'Formato de Licencia por Aniversario de Nacimiento (Cumpleaños) ¡Nuevo!' with the subtitle 'Guía para solicitar Licencia por Aniversario de Nacimiento'. The guide is structured into six steps:

- Paso 1:** Coordinate with your supervisor regarding the date to request the license for your birth anniversary.
- Paso 2:** Download and fill out the license application form available in Intrasat.
- Paso 3:** Print and sign the form, ensuring you bring the original to your supervisor.
- Paso 4:** Present the original and a copy of the application to the Gerencia de Recursos Humanos or the Regional Delegation of Human Resources.
- Paso 5:** The Gerencia de Recursos Humanos will send an electronic notification of license approval.
- Paso 6:** Enjoy your license for your birth anniversary.

The portal interface includes a navigation menu on the left with categories like 'Encuestas', 'Documentos', and 'Imágenes'. The top right shows the user's name 'Mendez Gomez, Ana del Rosario' and a search bar.



Fuente: Elaboración propia conforme el procedimiento correspondiente.



Fuente: Elaboración propia conforme el procedimiento correspondiente.

b. Estrategia de Comunicación Interna



ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Campaña de “Actitud de Servicio”

Cliente: Gerencia de Recursos Humanos

Fecha: Septiembre, 2016

Objetivos de Comunicación

General:

Concientizar a funcionarios y empleados de la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria sobre la importancia de atender con excelencia a los usuarios de nuestros servicios, brindando un servicio cortés y cordial, pues aunque el recurso material y de sistemas sea eficiente, si la parte humana fracasa se rompe la cadena de la buena atención.

Específicos:

- Proporcionar un buen servicio a los usuarios de la Gerencia de Recursos Humanos, solucionando los problemas o reclamos, escuchando sus quejas o sugerencias.

- Fortalecer la cultura organizacional.
- Fortalecer los preceptos de ética y valores institucionales.

¿Qué deseamos comunicar?

- Que el brindar un servicio interno adecuado es parte de la productividad de la Gerencia y de la Institución.
- Que los valores institucionales no son exigencia de SAT, sino que son inherentes a cada persona.
- Que la aplicación de este valor no es solo para los clientes internos (empleados y funcionarios) de la institución sino también para nuestros usuarios externos (personas que nos visitan).

¿A quién queremos llegar?

Grupo Objetivo

PÚBLICO INTERNO (Directo)

- Empleados y funcionarios de la Gerencia de Recursos Humanos de SAT.

PÚBLICO EXTERNO (Indirecto)

- Personas que visitan la Gerencia de Recursos Humanos por diversos motivos (aunque no vean la campaña interna, ellos recibirán la atención de parte de los empleados de la GRH).

¿Cómo queremos llegar?

Comunicación Directa por medios internos

- *One by One*

Es una técnica que consiste en el empleo de formas de comunicación no masivas dirigidas a segmentos específicos.

¿Qué herramientas utilizaremos para llegar al público interno?

Comunicación directa a través de:

- Mailing: Capsulas formativas a través de correo electrónico interno.
- Cartas personalizadas -De ser necesario-.

¿Cuál es la tarea de la comunicación?

Potenciar la ética, integridad, respeto, profesionalismo (transparencia) y la responsabilidad que conllevan a la productividad, no como valores institucionales exigibles, sino como valores inherentes en el personal, los cuales son fruto de su desarrollo como ser humano y deben ser puestos en práctica **siempre**, en particular al momento de atender a los usuarios (actitud de servicio).

Tono de la Comunicación

- Sensibilizador
- Informativo
- Formativo
- Amable
- Amigable

Concepto

“Brindar un buen servicio, es tarea de todos”

FASES DE LA CAMPAÑA

Fase 1: Expectativa

Duración: 1 Semana

HERRAMIENTAS	DESCRIPCIÓN	PERIODICIDAD
Cápsulas Internas (Correo Electrónico)	Se pretende crear la expectativa en el personal, sobre la campaña a través de cápsulas	2 cápsulas a la semana

Boceto:



Fase 2: Sensibilización

Duración: 3 Semanas

HERRAMIENTAS	DESCRIPCIÓN	PERIODICIDAD
Cápsulas Informativas (Correo Electrónico)	Cápsulas informativas sobre atención al cliente, utilizando imágenes del mismo personal de la gerencia para reiterar el mensaje.	2 cápsulas a la semana

Matriz de mensajes a difundir:

Comportamiento / Actitud	Texto	Frecuencia
Actitud de Servicio	El buen servicio empieza en casa	Semana 1 – Cápsula 1
	La mejor carta de presentación, es la cortesía	Semana 1 – Cápsula 2
Actitud de Servicio / Trabajo Colaborativo	Nuestro compromiso, ofrecer un buen servicio	Semana 2 – Cápsula 1
	Trabajamos bien y lo hacemos saber con nuestra actitud	Semana 2 – Cápsula 2
Actitud de Servicio / Confianza	Un trato cordial y respetuoso es la base de un buen servicio.	Semana 3 – Cápsula 1
	Quién sabe escuchar, genera confianza	Semana 3 – Cápsula 2

Boceto:



“La gente espera un buen servicio, pero pocos están dispuestos a darlo”

Robert Gately

El buen servicio empieza en casa



Gerencia de Recursos Humanos


Fase 3: Otras acciones

Para esta etapa se espera contar con cambios positivos.

HERRAMIENTAS	DESCRIPCIÓN	PERIODICIDAD
Encuesta	Se realizará encuesta para evaluar la satisfacción de nuestros servicios (imagen de los servicios de la gerencia)	Al concluir la campaña interna, se realizará encuesta de satisfacción de acuerdo al formato que se presenta a continuación.
Cartas	Cartas personalizadas emitidas por la máxima autoridad, haciendo ver la importancia de su esfuerzo a aportar lo mejor de sí mismos en la atención que brindan (de acuerdo a los valores institucionales)	Carta electrónica




Capacitación	Capacitaciones modalidad taller en las cuales se planifique fortalecer el tema de atención al cliente.	En coordinación con la Gerencia de Atención al Contribuyente, para no incurrir en gastos mayores de capacitación y aprovechar el recurso humano interno.
---------------------	--	--

Propuesta de Encuesta:



Encuesta de Servicio
Gerencia de Recursos Humanos

Instrucciones: Su opinión es importante, para mejorar nuestra atención. Marque con "X" la opción que defina su experiencia de servicio en la Gerencia de Recursos Humanos.

Aspectos a evaluar	Muy Satisfecho 	Satisfecho 	Insatisfecho 
¿Cómo evalúa el servicio que le brindaron?			
¿Cómo evalúa el tiempo para realizar su trámite?			
¿Resolvieron todas sus dudas?			

¡Gracias!

c. Otras acciones de Comunicación Interna

- **Sensibilización:** De parte de las autoridades a los jefes y de los jefes a los subalternos para ofrecer un buen servicio.
- **Reuniones de trabajo:** Para dar a conocer la información importante o relevante de la gerencia, así como dar a conocer los planes y proyectos, para crear un clima de confianza.
- **Correos Electrónicos:** Que los jefes utilicen este medio para motivar y mantener informado a su personal, así como agradecer el esfuerzo realizado para que el empleado se sienta reconocido por su labor.

- **Actividades de Integración:** Programar una actividad de integración, puede ser un desayuno o bien una actividad fuera de oficina para crear sentido de pertenencia y de confianza del personal.

4.8 Validación de Productos

La validación de los productos de comunicación interna y externa se realizó con las autoridades de la Gerencia de Recursos Humanos: Licda. Judy Marroquín O. de Manzo, Gerente de Recursos Humanos; Lic. Alexandro José Girón Guzmán, Subgerente de Recursos Humanos y con la Licda. Claudia Aracely Vásquez Ovalle, Jefe del Departamento de Administración y Contratación, quién es la supervisora de este diagnóstico ante la Escuela de Ciencias de la Comunicación.

- a. **Actualización de la Intrasat de la Gerencia de Recursos Humanos:** Se sugirió que en la página principal aparezcan los vínculos directos de los formatos y trámites que los usuarios pueden realizar. Así mismo, una guía de cada trámite para que los usuarios tengan claro, los pasos que conlleva el trámite. Se realizó únicamente la guía de 2 trámites a manera de prueba y propuesta; se prevé concluir con las demás guías en el mes de octubre, esto previo a reunirse con cada jefe de departamento para elaborar las mismas.

Es importante mencionar, que no se propone la implementación de una nueva herramienta o plataforma interna, pues la Intranet o “Intrasat” es un sistema para todas las dependencias que conforman la Superintendencia de Administración Tributaria, lo que se puede realizar es un “maquillaje” (término informático) en cuanto a color, letra, etc. a la página que corresponde a la Gerencia de Recursos Humanos.

- b. **Cápsulas Formativas dirigidas al personal de la Gerencia de Recursos Humanos,** para promover y mejorar el servicio hacia los usuarios de la Gerencia de Recursos Humanos, se proponen cápsulas electrónicas, para iniciar con la campaña.

4.9 Cronograma de Implementación de la Propuesta

Calendario de actividades										
Actividad	Agosto		Septiembre				Octubre			
	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Inicio de Elaboración de Estrategia conforme guía										
Elaboración de propuestas de productos										
Elaboración de prototipo de actualización de Intrasat										
Diseño de propuesta de campaña de Atención al Cliente										
Presentación de propuesta y validación de productos										
Realizar mejoras en estrategia –si corresponde- de acuerdo a lo establecido por el Comité Revisor										
Examen Privado										
Entrega de informe final y finalización de la implementación de la estrategia.										

Fuente: Elaboración propia.

4.10 Monitoreo y Evaluación de la Propuesta

Producto	Indicador	Responsable	Medio de verificación
Actualización de Intrasat de la Gerencia de Recursos Humanos	100% de los procesos de los departamentos publicados a través de guías en la Intrasat.	Encargado de Actualización de Página Interna (Intrasat). Personal de recepción o encargados de realizar trámites.	Guías para realizar trámites en la Gerencia de Recursos Humanos. Cantidad de trámites realizados satisfactoriamente.
Campaña de atención al cliente	Número de personas que reciben las capsulas	Encargado o enlace de comunicación de la Gerencia de Recursos Humanos	Capsulas Informativas y encuestas de satisfacción
Encuesta de satisfacción de los usuarios de la Gerencia.	Cantidad de usuarios atendidos semanalmente.	Encargado o enlace de comunicación de la Gerencia de Recursos Humanos	Estadísticas

Fuente: Elaboración propia.

4.11 Implementación

La estrategia de comunicación interna y externa se entregará en el mes de octubre de 2016. A continuación se lista brevemente las acciones a realizar en la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria:

Comunicación interna:

- Sensibilizar a las autoridades para que los jefes mantengan informados a los subalternos y reconozcan el trabajo de equipo para mantener un clima de confianza y promover el sentido de pertenencia.
- La campaña de valores institucionales será dirigida al personal de la Gerencia de Recursos Humanos, por lo que abarca ambos tipos de comunicación (interna y externa).

Comunicación externa:

- Actualización de la Intrasat de la Gerencia de Recursos Humanos y elaboración de guías para realizar trámites.
- Campaña de Valores Institucionales, para promover y reforzar el valor de "actitud de servicio" que es lo que pide el usuario interno al llegar a la Gerencia de Recursos Humanos a realizar un trámite.

Resultados Futuros

Con la presentación de estos primeros y mínimos cambios en la comunicación de la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria, se espera que:

- Asignar a un responsable o enlace de comunicación para monitorear e implementar mejoras en materia de comunicación.
- Se publique información actualizada y oportuna de los servicios y actividades que la Gerencia de Recursos Humanos atiende o realiza.
- Que todo el personal se sienta involucrado e informado de las metas, objetivos y logros alcanzados como gerencia.
- Que la atención al cliente mejore día con día o se fortalezca con la implementación de diferentes estrategias.

Conclusiones

- Al comenzar este trabajo de graduación se planteó identificar y conocer las percepciones de los usuarios de los servicios que presta la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria, al alcanzar este objetivo, es posible plantear nuevas metas y ofrecer el mejoramiento de los servicios.
- En toda empresa u organización la comunicación debe perfilarse como una disciplina de suma importancia para que los equipos de trabajo se sientan tomados en cuenta y se pueda crear sentido de pertenencia y confianza en los mismos.
- Con respecto al portal interno (Intrasat) es una iniciativa de gran proyección a nivel interno para la Gerencia de Recursos Humanos, por lo que se debe mantener actualizada, ya que por este medio se puede mantener canalizada la información no sólo a los receptores sino a los mismos emisores.
- Se avalaron los productos comunicacionales con las autoridades, manifestaron su interés y consideran que el trabajo comunicativo es fundamental en los procesos de la dependencia.

Recomendaciones

- Una de las recomendaciones es establecer o asignar a un encargado de comunicación de la Gerencia de Recursos Humanos y que a su vez sirva de enlace con Comunicación Social Externa, quienes actualmente realizan estas funciones pero a nivel institucional, es decir todas las dependencias piden apoyo a Comunicación Social Externa, por lo que atienden a la Gerencia de Recursos Humanos como un usuario más, sin embargo luego de realizar el diagnóstico se ve necesario un encargado de mantener actualizado el portal interno, así como el monitoreo de los servicios que presta la gerencia en estudio. Y que a su vez, sea enlace con Comunicación Social Externa para elaboración de comunicados importantes de la Gerencia de Recursos Humanos.
- Luego de realizar estos mínimos cambios que se proponen en la presente estrategia, se recomienda realizar otro estudio (Trimestral), a través de encuesta para verificar si se cerró la pequeña brecha sobre la percepción de los servicios y la atención de la Gerencia de Recursos Humanos.
- Que las máximas autoridades de la Gerencia de Recursos Humanos sensibilicen a los jefes para crear confianza en sus equipos informando y motivando a los mismos, para lograr los objetivos de la dependencia.
- Para la implementación de esta y futuras estrategias se debe tener claridad en lo que se desea comunicar, sensibilizar a los actores (personal de la Gerencia de Recursos Humanos) analizar al público objetivo y los temas que se deben reforzar en cuanto a comunicación se refiere.

Bibliografía

- Branda, M. (s.f.). *www.catedrrollie.com.ar*. Obtenido de <https://catedrab-dcv.wikispaces.com/file/view/Signo+de+identidad.pdf>
- Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo, Fundamentos para la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa*. Chile, Santiago, Chile: Andros Impresores.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*.
- Congreso. (1998). *Decreto 1-98 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria*. Guatemala.
- Costa, J. (s.f.). *Wordpress.com*. Obtenido de <https://taller5a.files.wordpress.com/2010/02/imagen-corporativa-por-joan-costa.pdf>
- Fernández Collado, C. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- MINFIN. (2008). *Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala* (4a. Edición ed.). Guatemala.
- Portillo Ríos, R. G. (Mayo de 2012). La Comunicación Externa en Universidades Privadas con Estudios a Distancia en Pregrado. *Razón y Palabra*(79), 23. Recuperado el 16 de Junio de 2016, de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N79/V79/59_Portillo_V79.pdf
- Reyes Oribe, B. (Enero-Junio de 2011). *Notas para un encuadre filosófico de la identidad humana*. Recuperado el 24 de Junio de 2016, de Academia: [http://www.academia.edu/1446286/Notas_para_un_encuadre_filos%C3%B3fico_de_la_i-
dentidad_humana](http://www.academia.edu/1446286/Notas_para_un_encuadre_filos%C3%B3fico_de_la_identidad_humana)
- Rodríguez Guerra, I. (17 de Febrero de 2005). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>
- SAT. (2007). *Acuerdo de Directorio 007-2007 Reglamento Interno de la Superintendencia de Administración Tributaria*. Guatemala.
- SAT. (2007). *Resolución de Superintendente 467-2007 Figuras Organizativas de Segundo y Tercer Nivel de la Superintendencia de Administración Tributaria*. Guatemala.
- SAT. (2013). *Manual de Elaboración de Documentos Administrativos*. Guatemala.
- SAT. (2014). *Plan de Atención a Emergencias -PAE/N001 Edificio Torre SAT*. Guatemala.

- SAT. (2016). *Manual de Organización y Funciones de la Superintendencia de Administración Tributaria*. Guatemala.
- SAT. (s.f.). *Guía de Imagen Corporativa*. Guatemala.
- Scheinsohn, D. (1998). *Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa*. Argentina: Fundación OSDE.
- *Webdianoia.com*. (No aplica de No aplica de 2001-2015). Recuperado el 24 de Junio de 2016, de <http://www.webdianoia.com/glosario/display.php?action=view&id=175&from=action=search%7Cby=l>
- *www.rae.es*. (2016). Obtenido de <http://dle.rae.es/?w=tipograf%C3%ADa>

Anexo I. Encuesta Comunicación Interna

Encuesta de Comunicación Interna

*Obligatorio

Estimado funcionario y empleado de la Gerencia de Recursos Humanos -SAT- este instrumento es con fines académicos, el objetivo es conocer su opinión sobre la comunicación interna de esta gerencia y así obtener datos para proponer la mejora de la misma.

Favor considerar los siguientes aspectos al momento de responder:

1. Responder todos los ítems con sinceridad.
2. Debe responder con relación a la percepción que tiene de su área de trabajo.
3. Recuerde que no es una evaluación, no hay respuestas buenas o malas, lo que se desea es conocer su opinión sobre lo que actualmente es.
4. Marque la respuesta que considere de acuerdo a su experiencia.

Nivel Ocupacional *

Elegir



Renglón Presupuestario *

Elegir



Tiempo de laborar en la Institución *

- Menos de 1 año
- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 15 años
- Más de 16 años

1. Las funciones de mi puesto están claramente definidas. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2. Conozco las funciones de mis compañeros de área de trabajo. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3. Tengo conocimiento de las funciones de los compañeros de otros departamentos. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. Cuento con la información necesaria para realizar mis actividades. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. La distribución física de las áreas de trabajo contribuye al flujo de información. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. Las instrucciones que recibo de parte de mi jefe inmediato son claras para realizar mis actividades. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. En mi área de trabajo las relaciones con los compañeros son cordiales y abiertas. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. Recibo en forma oportuna la información que solicito a otros departamentos para realizar mis actividades. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. Conozco la misión, visión y valores de la Institución. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. Conozco las metas que la Gerencia de Recursos Humanos debe cumplir. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. Tengo claro en que contribuye mi puesto al logro de esas metas. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. Siento confianza de expresar mis ideas y sugerencia a mis superiores. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13. Recibo constante retroalimentación sobre mi trabajo. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14. Considero que mi jefe es flexible y respeta mis opiniones. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15. Se realizan actividades de integración entre el personal con el objetivo de lograr acercamiento. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16. Siento compromiso para alcanzar los objetivos o metas trazadas por mi dependencia. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17. Cuándo hago un buen trabajo mi jefe me lo hace saber. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

18. Me siento realizado personal y profesionalmente en mi lugar de trabajo. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

19. Trabajo sin que mi jefe me supervise constantemente para cumplir con la tarea encomendada. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

20. Me entero de la información a través de los medios de comunicación internos y no por rumores. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

21. ¿Cómo se comunica con el Gerente? *

- Correo Electrónico
- Reuniones
- Cara a cara
- Memorandums
- Teléfono
- Otro:

22. ¿Cómo se comunica con su jefe inmediato? *

- Correo Electrónico
- Reuniones
- Cara a cara
- Memorandums
- Teléfono
- Whatsapp
- Otro:

23. ¿Cómo se comunica con los compañeros de su área? *

- Correo Electrónico
- Reuniones
- Cara a cara
- Memorandums
- Teléfono
- Whatsapp
- Otro:

24. ¿Cómo se comunica con los compañeros de otros departamentos? *

- Correo Electrónico
- Reuniones
- Cara a cara
- Memorandums
- Teléfono
- Whatsapp
- Otro: _____

ENVIAR

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Anexo II. Cuestionario Base Entrevista Jefes

ENTREVISTA JEFES COMUNICACIÓN INTERNA

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS –SAT-

1. ¿Cómo es la comunicación con su equipo de trabajo?
2. ¿Considera que los miembros de su equipo tienen confianza para comunicarse con usted?
3. ¿A través de qué medios los miembros del equipo pueden dar sus opiniones, sugerencias, quejas, etc.?
4. ¿Con qué frecuencia se reúne con su equipo?
5. ¿Qué medio de comunicación es útil para usted y su equipo? ¿Por qué?
6. ¿Cómo sabe que sus instrucciones llegaron a todos los miembros del equipo?
7. ¿Considera que una buena comunicación fomenta el compromiso de los miembros del equipo?
8. ¿Todo el personal es de su confianza?
9. ¿Cuándo pide información a su equipo es a través de qué medios?
10. ¿A nivel de gerencia, cuál es su percepción del flujo de comunicación? ¿Puede mejorar?

Anexo IV. Fotografías

Imágenes de una de las entrevistas realizadas a un Jefe de Departamento:



Entrevistado: Lic. Marco Antonio Sierra Molina

Cargo: Jefe de Departamento de Bienestar

Dependencia: Gerencia de Recursos Humanos

Anexo V. Carta de Solicitud de Trabajo de Graduación



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación

Guatemala 09 de abril de 2016
Of. Postgrado 167-2016

Licenciada
Claudia Aracely Vásquez Ovalle
Gerente de Recursos Humanos Interino
Superintendencia de Administración Tributaria –SAT–
Guatemala, Ciudad

Estimado Licda. Vásquez:

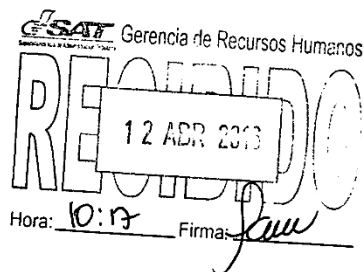
Es un gusto saludarle y a la vez presentarle a la Licenciada Ana del Rosario Méndez Gómez, carné No. 200417076, quien es estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

La Licda. Ana del Rosario Méndez, solicita realizar su Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional en el Departamento que usted dirige, el mismo consiste en realizar un Diagnóstico de comunicación organizacional interno y externo, y con base a los resultados presentar una Estrategia de Comunicación.

Apreciare su valiosa colaboración en el sentido de enviar la carta que avala la aceptación para que la Licenciada Méndez, desarrolle el trabajo de graduación en dicho Departamento, así como su, *Visto Bueno* al momento de finalizar cada uno de los productos que sean generados en el desarrollo del diagnóstico y estrategia.

Cordialmente.

"Id y Enseñad a Todos"




Mtro. Gustavo Morán
Director
Departamento de Estudios de Postgrado



c.c. archivo



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Edificio M2,
Ciudad Universitaria, zona 12.
Teléfono: (502) 2418-8920
Telefax: (502) 2418-8910
www.comunicacionusac.org

Anexo VI. Carta de Autorización de Trabajo de Graduación



CAR-SAT-GRH-0533-2016

Guatemala, 15 de abril de 2016

Maestro
Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria
Presente

Estimado Mtro. Morán:

Reciba un saludo cordial, en respuesta al Of. Postgrado No. 167-2016, de fecha 09 de abril de 2016, autorizo que la Licda. Ana del Rosario Méndez Gómez, con No. de Carné 2004-17076, realice el Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional y así mismo me comprometo a dar el visto bueno a cada producto que la Licda. Ana del Rosario Méndez Gómez elabore durante la realización del mismo.

Atentamente,

Recibi
María Chicas
16/04/16
10:30 hrs.



Claudia Aracely Pasquet Ornela
Licda. Claudia Aracely Pasquet Ornela
Gerente de Recursos Humanos Interino
Gerencia de Recursos Humanos
SAT

Página 1 de 1
CAR-SAT-GRH-0533-2016
Gerencia de Recursos Humanos
CAVO/lrsd

Torre SAT, 7a. Avenida 3-73 Zona 9, Guatemala PBX: 2329-7070 Call Center 1550 www.sat.gob.gt

Anexo VII. Carta de Presentación y Validación de Productos



Guatemala, 21 de septiembre de 2016

M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director Departamento de Postgrados
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado M.A. Gustavo Morán:

Por este medio hago de su conocimiento que Ana del Rosario Méndez Gómez con No. de Carné 2004-17076 de la Universidad de San Carlos de Guatemala, desarrolla su práctica profesional supervisada en la Gerencia de Recursos Humanos de esta institución.

Asimismo, se informa que realizó la presentación y validación de los productos comunicacionales, los cuales serán implementados para fortalecer los procesos de comunicación, que son fundamentales para esta dependencia.

Atentamente,


Licda. Claudia Aracely Vásquez Ovalle
Jefe de Departamento de Administración
y Contratación



Vo.Bo. Gerencia de Recursos Humanos
Lic. Alejandro José Girón Guzmán
Subgerente de Recursos Humanos


Torre SAT, 7a. Avenida 3-73 Zona 9, Guatemala PBX: 2329-7070 Call Center 1550 www.sat.gob.gt