

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Departamento de Estudios de Posgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Maestría en Comunicación Virtual



ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN VIRTUAL PARA LA GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA SAT Y LOS TRABAJADORES
UBICADOS EN EL EDIFICIO TORRE EMPRESARIAL PRÓCERES II

Licda. Mariana Renata Maza Castellanos

Guatemala, octubre de 2019



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Departamento de Estudios de Posgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Maestría en Comunicación Virtual



ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN VIRTUAL PARA LA GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA SAT Y LOS TRABAJADORES
UBICADOS EN EL EDIFICIO TORRE EMPRESARIAL PRÓCERES II

Licda. Mariana Renata Maza Castellanos

Registro Académico No. 9622935

Guatemala, octubre de 2019



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Departamento de Estudios de Posgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Maestría en Comunicación Virtual



ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN VIRTUAL PARA LA GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA SAT Y LOS TRABAJADORES
UBICADOS EN EL EDIFICIO TORRE EMPRESARIAL PRÓCERES II

Trabajo presentado por
Licda. Mariana Renata Maza Castellanos

Previo a optar al título de
Maestra en Comunicación Virtual

Guatemala, octubre de 2019

Universidad de San Carlos de Guatemala

Autoridades Centrales

Rector

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos

Secretario General

Arq. Carlos Enrique Valladares Cerezo

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Consejo Directivo

Dr. Sergio Vinicio Morataya García

Director

Dr. Gustavo Adolfo Morán Portillo

Lic. Mario Enrique Campos Trjilio

Representantes docentes

Pub. Gabriela Eugenia Menegazzo Cu

Pub. Heber Libni Emanuel Escobar Juárez

Representantes estudiantiles

M.A. Jhonny Michael González Batres

Representante de egresados

Dra. Claudia Xiomara Molina Avalos

Secretaria

Consejo Académico de Postgrado

Dr. Sergio Vinicio Morataya García

Director

Dr. Gustavo Adolfo Morán Portillo

Secretario

Terna Examinadora

Dr. Carlos Humberto Interiano

Mtro.l Marco Tulio Aldana Prillwitz

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo



Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación



Guatemala, 17 de octubre de 2019
Orden de impresión
MCD No. 05-2019 GAMP/Machq

Estudiante
MARIANA RENATA MAZA CASTELLANOS
Registro Académico No. 9622935

Estimada Estudiante Maza:


Nos complace informarle que con base a la autorización de la Terna Examinadora del informe final de graduación con el título **“ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN VIRTUAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA SAT Y LOS TRABAJADORES UBICADOS EN EL EDIFICIO EMPRESARIAL PRÓCERES II”**, se emite orden de impresión.

Apreciaremos que un ejemplar de su informe de graduación y un CD en formato PDF sea entregado en Biblioteca Central, un ejemplar impreso de su informe de graduación y un CD en formato PDF en Biblioteca Flavio Herrera y un informe de graduación y un CD en formato PDF en el Departamento de Estudios de Postgrado de esta unidad académica, ubicado en el primer nivel del Edificio Bienestar Estudiantil.

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 virtual.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


MSc. Sergio Vinicio Morataya García
Director ECC




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



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

Dedicatoria

A Dios

Por permitirme un logro académico más en la vida.

A Wilian Salinas

Por su apoyo incondicional
y su aliento para siempre seguir adelante.

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

Tabla de contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1: Diagnóstico situacional	1
1.1 Ubicación geográfica y naturaleza de la institución	1
1.2 Líneas estratégicas	1
1.3 Principales actividades	3
1.4 Actores públicos	3
1.5 Organigrama	8
1.6 Perfil de los trabajadores	9
1.7 Medios de comunicación virtual	9
1.8 Herramientas para la gestión, información, conocimiento y administración	10
Capítulo 2: Fundamentos epistemológicos	11
Capítulo 3: Metodología	15
3.1 Método y tipo de investigación	15
3.2 Alcances de investigación	15
3.3 Objetivo	15
3.3.1 Objetivo general	15
3.3.2 Objetivos específicos	15
3.4 Técnica	15
3.5 Instrumentos	16
3.6 Población y muestra	16
Capítulo 4: Resultados del diagnóstico	17
4.2 Análisis de la comunicación interna	17
4.3 Análisis de la comunicación externa	18
4.4 Análisis de la imagen corporativa	19
4.5 Comunicación en crisis	20
4.6 Instrumentos	21
4.7 Análisis y pronóstico de la situación	22

4.8 Factores influyentes directos e indirectos	24
4.8.1 Factores directos	24
4.8.2 Factores indirectos	24
4.8.3 Conclusiones del diagnóstico	25
4.9 Acciones prioritarias en comunicación virtual	26
Capítulo 5: Estrategia de comunicación virtual	27
5.1 Justificación	27
5.2 Objetivos de la estrategia	28
5.2.1 Objetivo general	28
5.2.2 Objetivos específicos	28
5.3 Estrategia de comunicación virtual	28
5.4 Grupo objetivo	29
5.5 Propuesta para intervención virtual	30
5.6 Matriz de coherencia	30
5.7 Plan de intervención profesional	31
5.8 Productos desarrollados	32
5.9 Validación de los productos	36
5.10 Cronograma de implementación	37
5.11 Viabilidad de la propuesta.	37
5.12 Control y seguimiento	38
Conclusiones	39
Recomendaciones	40
Referencias	41
Anexo 1	43

Índice de tablas

Tabla 1 - FODA	21
Tabla 2 – Análisis estratégico	23
Tabla 3 – Matriz de coherencia	29
Tabla 4 – Plan de intervención profesional	30

Índice de imágenes

Organigrama	8
Modelo de gestión de comunicación virtual interna	17
Modelo de gestión de comunicación virtual externa	18
Capsulas informativas electrónicas	33
Capsulas informativas electrónicas	33
Tarjetas electrónicas	34
Revista Electrónica	35
Revista Electrónica	36

Resumen

Este documento se realizó con la finalidad de determinar la situación de la comunicación virtual para aportar estrategias que permitan una comunicación abierta y accesible entre la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT, y los trabajadores ubicados en las oficinas de Boulevard Los Próceres 18-29 zona 10, Edificio Torre Empresarial II.

El principal objetivo es mejorar el flujo de información para mantener la imagen institucional a través de los canales virtuales de comunicación y promover una identidad corporativa, a través de instrumentos que permitan comunicar información de interés respecto a los procedimientos de la Gerencia de Recursos Humanos, además de temas laborales y salud ocupacional.

Las acciones de comunicación interna son atribuidas a la Subgerencia de Comunicación Social Externa. Por algún motivo, la comunicación interna se delegó a dicha subgerencia, sin embargo, por falta de personal no se cuenta con un plan de trabajo integral que suministre los recursos necesarios para gestionar la comunicación interna a nivel nacional, sobre las actividades que realiza la Gerencia de Recursos Humanos.

Por lo tanto, es necesario dinamizar y alimentar el canal de acceso inmediato accesible, donde se concentre toda la información y material que se utiliza para promover la comunicación interna de forma estandarizada que mantenga la imagen institucional. Asimismo, se estableció que es necesario optimizando los recursos con los que se cuenta.

Todas esas acciones que se deben tomar tienen el objetivo de estandarizar la imagen institucional para promover una identidad sustentable entre los trabajadores, que permitan recuperar la confianza y fortalecer la moral del personal de la SAT, contenido en el Plan Estratégico Institucional.

Según lo expresado por el Gerente de Recursos Humanos y con base a los resultados de la encuesta, es necesario solventar lo siguiente:

- Desinformación sobre procesos administrativos de Recursos Humanos
- Deterioro de la salud y alto nivel de ausencia por enfermedades causadas por estrés
- Clima laboral no saludable
- Desapego y desmotivación por el bajo sentido de pertenencia de los colaboradores

Considerando los problemas que se necesita solucionar y que el capital humano es fundamental para cumplir las metas, toda vez se asuma el sentimiento de pertenecía y compromiso con la entidad, se plantea la implementación de una estrategia de comunicación interna que fomente el trabajo en equipo, el sentimiento de orgullo y pertenencia y promueva la salud de los trabajadores.

Con base a lo anterior, la estrategia de comunicación incluirá capsulas informativas electrónicas que minimicen o eliminen los problemas citados con anterioridad y que fomenten la misión, visión y valores que todo colaborador de SAT debe presumir, las cuales se distribuirán a través de correo electrónico. Asimismo, se plantea la implementación de una revista electrónica para divulgar información que promueva el bienestar y la salud laborales. Además, la estrategia incluye tarjetas electrónicas que incentiven la pertenencia, en momentos oportunos de cada trabajador. Debido a que la institución ya cuenta con canales de comunicación electrónica, estrategia de comunicación se desarrollará de forma virtual.

Introducción

El presente diagnóstico de comunicación se realizó durante el segundo semestre de 2018, con el fin de determinar la situación de la comunicación virtual entre la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria y los trabajadores ubicados en la sede del Edificio Torre Empresarial II, con el fin de proponer acciones que refuercen la imagen institucional y la identidad del trabajador hacia la institución.

Actualmente la comunicación virtual interna de la SAT corresponde con anuncios institucionales de las actividades de intendencias y gerencias, anuncios sobre actividades sociales, cápsulas con información sobre enfermedades, capacitaciones y mensajes del superintendente hacia los trabajadores. Se determinó, además, que la comunicación no corresponde a una estrategia de comunicación definida, sino que se genera con base a las necesidades del día a día. En cuanto a Recursos Humanos, sólo se publican cápsulas esporádicas sobre temas relacionados con la salud y rara vez, sobre procedimientos administrativos.

Es imprescindible diseñar estrategias o acciones que respondan a las necesidades específicas de la institución. Es de vital importancia resaltar que toda debilidad se puede convertir en fortaleza si se desarrollan estrategias que permitan fortalecer la comunicación institucional. Se debe trabajar en estrategias que refuercen la filosofía institucional para fomentar los valores que identifiquen al trabajador como embajador de la marca.

El trabajo en equipo es indispensable para fortalecer los flujos de información necesarios para realizar las cápsulas informativas que se publicarán derivado de la estrategia de comunicación que se desarrolle. Las acciones que resulten del presente estudio fueron propuestas para motivar el sentido de pertenencia y la identidad institucional, reforzando la comunicación interna, incluida como una debilidad en el Plan Estratégico Institucional 2018-2023.

Considerando que el capital humano es el mayor activo de una empresa o institución, la comunicación interna puede mejorar el compromiso y desempeño, reforzar el liderazgo y motivar el trabajo en equipo, para cumplir con lo establecido en el Plan Estratégico Institucional de SAT.

Fortalecer la comunicación virtual es clave para lograr los objetivos trazados, mejorar la productividad, la eficiencia, y lograr una identidad institucional en los trabajadores para que asuman sentimientos de pertenencia y orgullo de trabajar para la SAT, para lo cual es imprescindible que se sientan incluidos e importantes y que puedan externarlo hacia los contribuyentes.

Con base en lo anterior, se plantea una estrategia que contribuya con la reducción de algunos problemas actuales de comunicación de la Gerencia de Recursos Humanos, determinados con base al diagnóstico de comunicación que antecede a la estrategia, al informar sobre los procesos administrativos de dicha gerencia y realizando publicaciones que motiven un clima laboral agradable y sentido de pertenencia, durante el tiempo que se implemente.

Dentro del marco de la estrategia de comunicación virtual que se plantea para la Superintendencia de Administración Tributaria, incluye la publicación de capsulas informativas, una revista electrónica y tarjetas de felicitación.

Estos productos están orientados a la comunicación interna, tomando en cuenta que las acciones a tomar tienen el objetivo de fortalecer la imagen institucional para promover una identidad sustentable que permita recuperar la confianza entre los trabajadores y fortalecer la moral del personal de la SAT.

Capítulo 1: Diagnóstico situacional

1.1 Ubicación geográfica y naturaleza de la institución

El diagnóstico se realizó específicamente en la sede ubicada en Boulevard Los Próceres 18-29 zona 10. Es objeto de la SAT, ejercer con exclusividad las funciones de Administración Tributaria contenidas en el Decreto Número 1-98 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria.

Actualmente cuenta con más de 5,000 trabajadores que prestan sus servicios a nivel nacional, sin embargo, este diagnóstico se circunscribe a la Gerencia de Recursos Humanos.

La SAT es una entidad descentralizada, organizada en Gerencias Regionales que cuentan con sedes en cada departamento de Guatemala.

1.2 Líneas estratégicas

La Misión de esta institución es recaudar con transparencia y efectividad los recursos para el Estado, brindando servicios que faciliten el cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras con apego al marco legal vigente.

Su Visión, ser una Administración Tributaria renovada, efectiva y automatizada, a la vanguardia de las mejores prácticas de facilitación, control y atención a los contribuyentes.

Además de su misión y su visión, que cambian constantemente dependiendo de los objetivos del superintendente de turno, la SAT se rige por sus valores institucionales:

- **Actitud de Servicio:** los funcionarios y empleados de la SAT se esfuerzan por aportar lo mejor de sí mismos en la atención que se brinda a los usuarios.
- **Respeto:** todos los funcionarios y empleados reconocen el valor inherente de los derechos innatos de las personas de ser tratados con amabilidad, cortesía y cordialidad.
- **Responsabilidad:** todas las funciones y tareas asignadas a los funcionarios y empleados de la SAT se cumplen efectiva y oportunamente con disciplina, respeto, profesionalismo y trabajo en equipo.
- **Transparencia:** todas las actitudes y acciones de los funcionarios y empleados de la SAT responden a las normas de conducta moral y social regida por la ética; por

lo que la transparencia se refleja en el desempeño de las funciones asignadas con coherencia en lo que se piensa, se dice y se hace.

- Productividad: todas las actitudes y acciones de los funcionarios y empleados de la SAT buscan aprovechar óptimamente los recursos, para asegurar el uso adecuado de los insumos de trabajo en la obtención de los resultados esperado.
- Compromiso: los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria cumplimos con nuestras obligaciones laborales y morales; y asumimos la responsabilidad por los efectos que implique la falta de atención a dichas obligaciones.

Dentro del ejercicio institucional de la SAT, se estableció el Plan Estratégico Institucional 2016-2020, el cual incluye tres ejes o acciones estratégicas: aumentar la recaudación de impuestos, recuperar el control de las aduanas, recuperar la confianza de los contribuyentes, y fortalecer la moral del personal de la SAT.

Es este tercer eje, fortalecer la moral del personal de la SAT, que fue fundamental para realizar el *diagnóstico y estrategia de comunicación virtual entre el departamento de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria y los trabajadores de la sede en Boulevard Los Próceres*.

El Plan Estratégico Institucional tiene como pilar fundamental priorizar acciones y recursos, por lo que se realizó el Plan Operativo Anual, el cual se desarrolla sobre cuatro objetivos estratégicos, siendo el de interés el cuarto de ellos: fortalecer el capital humano con alta especialización y compromiso.

Dentro de esos objetivos se enmarcan varias acciones que cada departamento debe ejecutar. Al revisar el documento indicado, se estableció que, si bien la comunicación interna y externa se establece como una debilidad, no existen acciones específicas que convierta esa debilidad en una fortaleza con acciones específicas a implementar por la Gerencia de Recursos Humanos, sobre las actividades que prevé realizar para el fortalecimiento de la gestión del bienestar físico y mental del recurso humano, con el fin de mantener y elevar el desempeño de sus funciones.

En general, en el Plan Estratégico Institucional se establece como debilidad la comunicación interna y externa, pero no se establece ningún tipo de acción que contrarreste esa debilidad.

1.3 Principales actividades

La Superintendencia de Administración Tributaria es una entidad estatal descentralizada, con competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional, para ejercer con exclusividad las funciones de administración tributaria, contenidas en la legislación. La institución goza de autonomía funcional, económica, financiera, técnica y administrativa y cuenta con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios.

Esta entidad es la responsable de la recaudación de los impuestos vigentes en el país y de administrar el sistema aduanero de Guatemala. Asimismo, es la encargada de fiscalizar el cumplimiento tributario de los contribuyentes.

Dentro de sus pilares de fundación, está la promoción de una cultura tributaria que promueva el cumplimiento voluntario del pago de los impuestos.

En cuanto a la gerencia que atañe este estudio, corresponde las funciones de contratación y administración de personal, desarrollo de actividades en fechas especiales como aniversario de SAT, 15 de septiembre, día de la madre, etc., y actividades relacionadas con la salud. Todas estas actividades deberían considerar acciones específicas de comunicación para lograr los objetivos que los originan, como lo son el sentido de pertenencia y la identidad institucional.

1.4 Actores públicos

La Superintendencia de Administración Tributaria está conformada por el Directorio, El Despacho Superior Intendencias, Gerencias, Divisiones, Departamentos y Secciones, todos ellos conforman los actores internos relacionados.

El Directorio es el órgano colegiado que en calidad de autoridad de la SAT le compete la responsabilidad de tomar decisiones estratégicas para dirigir la política de administración tributaria y aduanera, así como velar por el buen funcionamiento y la gestión institucional de la SAT.

El Tribunal Administrativo Tributario y Aduanero es el órgano colegiado que en calidad de autoridad superior le corresponde con exclusividad conocer y resolver todos los recursos en materia tributaria y aduanera, previo a las instancias judiciales y por disposición del Código

Tributario, la Ley Nacional de Aduanas, el Código Aduanero Uniforme Centroamericano y su reglamento, sean de su competencia, y de las demás leyes y reglamentos aplicables.

El Despacho Superior o el Superintendente de Administración Tributaria es la autoridad administrativa superior que tiene a su cargo la administración y dirección general de la Institución. Para el cumplimiento de las funciones de la SAT, el Superintendente de Administración Tributaria tiene la representación legal de la Institución, la cual podrá delegar en los funcionarios que designe para el efecto.

La Intendencia de Aduanas es la dependencia encargada de desarrollar y aplicar las competencias que la SAT tiene en materia aduanera, como tal, será responsable de administrar el Sistema Aduanero guatemalteco, debe velar por el cumplimiento de la legislación aduanera vigente, así como de los convenios y tratados internacionales suscritos y ratificados por Guatemala.

La Intendencia de Asuntos Jurídicos es la dependencia encargada de representar y defender los derechos, intereses y patrimonio de la SAT ante cualquier entidad, dependencia, órgano, autoridad, y tribunales de justicia, tanto a nivel nacional como en el extranjero, como parte actora, demandada, tercera interesada, querellante adhesivo o actor civil. Además, proporciona asesoría y consultoría legal y administrativa a las dependencias de la SAT.

La Intendencia de Atención al Contribuyente, es la dependencia encargada de velar porque en la atención a los contribuyentes y público en general, se preste un servicio eficaz y eficiente, proporcionándoles formación, capacitación e información oportuna y fidedigna, conforme a sus requerimientos y necesidades, en procura de una cultura organizacional de servicio al contribuyente; y, planificar, desarrollar e impulsar programas y proyectos de divulgación, educación y concienciación dirigidos a fomentar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.

La Intendencia de Recaudación es la dependencia encargada de desarrollar y aplicar las competencias que la SAT tiene en materia de planificación, organización, evaluación y ejecución de las actuaciones que, faciliten, controlen y promuevan el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.

La Intendencia de Fiscalización es la dependencia encargada de desarrollar y aplicar las competencias que la SAT tiene en materia de supervisión, inspección, verificación y determinación del cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras sustantivas y formales.

La Auditoría Interna es la dependencia encargada de ejercer el control y fiscalización de todos los órganos y dependencias de la SAT, verificando que la gestión administrativa y operativa se ejecute de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica de la SAT, las normas de control interno y de auditoría para el sector gubernamental, reglamentos internos y manuales técnicos y administrativos aplicables. Asimismo, supervisa, examina, investiga y controla las actuaciones administrativas del personal de la SAT.

La Gerencia de Asuntos Internos, es la dependencia encargada de realizar investigaciones administrativas y denunciar cuando corresponda, las actuaciones de los funcionarios y empleados de la SAT que sean contrarias a la ley, con la finalidad de prevenir y combatir actos de corrupción, faltas e infracciones administrativas y cualquier otro acto que contravenga los intereses institucionales. Reportará por sus actuaciones directamente al Directorio.

La Gerencia de Investigación Fiscal, es la dependencia encargada de coadyuvar a la reducción de la evasión fiscal, defraudación tributaria y aduanera, contrabando y delitos relacionados, proporcionando direccionamiento integral en acciones de la Administración Tributaria, para fortalecer y transparentar los procesos de fiscalización.

La Secretaría General es la dependencia encargada de proponer la normativa para la emisión y registro de actos administrativos, así como del control, gestión, clasificación, archivo, catalogación, certificación, notificación, resguardo de expedientes y demás documentos oficiales que se encuentran en los distintos órganos y dependencias de la SAT.

La Gerencia de Planificación y Desarrollo Institucional es la dependencia encargada de formular y coordinar la aplicación de herramientas y mecanismos de planificación, programación, evaluación y control de la gestión institucional, proveyendo información confiable y oportuna para la toma de decisiones y el desarrollo Institucional.

La Gerencia de Informática es la dependencia encargada de brindar asesoría, desarrollo y soporte en tecnología de información a los diferentes órganos y dependencias de SAT.

Comunicación Social Externa está definida como una subgerencia encargada de coordinar, con las dependencias que corresponda, las acciones de información y divulgación de normas, requisitos y procedimientos a la población, a través de los medios de comunicación masiva, además de canalizar información y coordinar convocatorias de prensa.

La Gerencia de Formación de Personal SAT, es la dependencia encargada de desarrollar acciones formativas permanentes y especializadas, basadas en mallas curriculares definidas que fomenten el desarrollo de la carrera administrativa de los empleados y funcionarios, que impulsen un mejor desempeño, en el marco de una cultura organizacional dinámica, innovadora y de autodesarrollo.

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.

La Gerencia Administrativa Financiera es la dependencia encargada de administrar con transparencia, honestidad y efectividad los recursos financieros de la SAT, los sistemas y procesos de presupuesto, contabilidad, tesorería y deuda pública, inclusive, así como de administrar eficientemente el sistema de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios, su almacenamiento y registro. Asimismo, le corresponde preparar los instrumentos administrativos y financieros para la rendición de cuentas.

La Gerencia de Infraestructura es la dependencia encargada de administrar los recursos de infraestructura física de la SAT; lo cual incluye su planificación, desarrollo, mantenimiento, reparación y supervisión.

La Gerencia de Seguridad Institucional es la dependencia encargada de establecer y administrar los sistemas de seguridad necesarios para resguardar la integridad de las personas, bienes y demás propiedades de la SAT.

La Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes es la dependencia responsable de brindar, a nivel nacional, atención especializada a los contribuyentes calificados por la Administración Tributaria como Contribuyentes Especiales Grandes, y darle seguimiento al cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

La Gerencia de Contribuyentes Especiales Medianos, es la dependencia responsable de brindar, a nivel nacional, atención especializada a los contribuyentes calificados por la Administración Tributaria como Contribuyentes Especiales Medianos, y darle seguimiento al cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

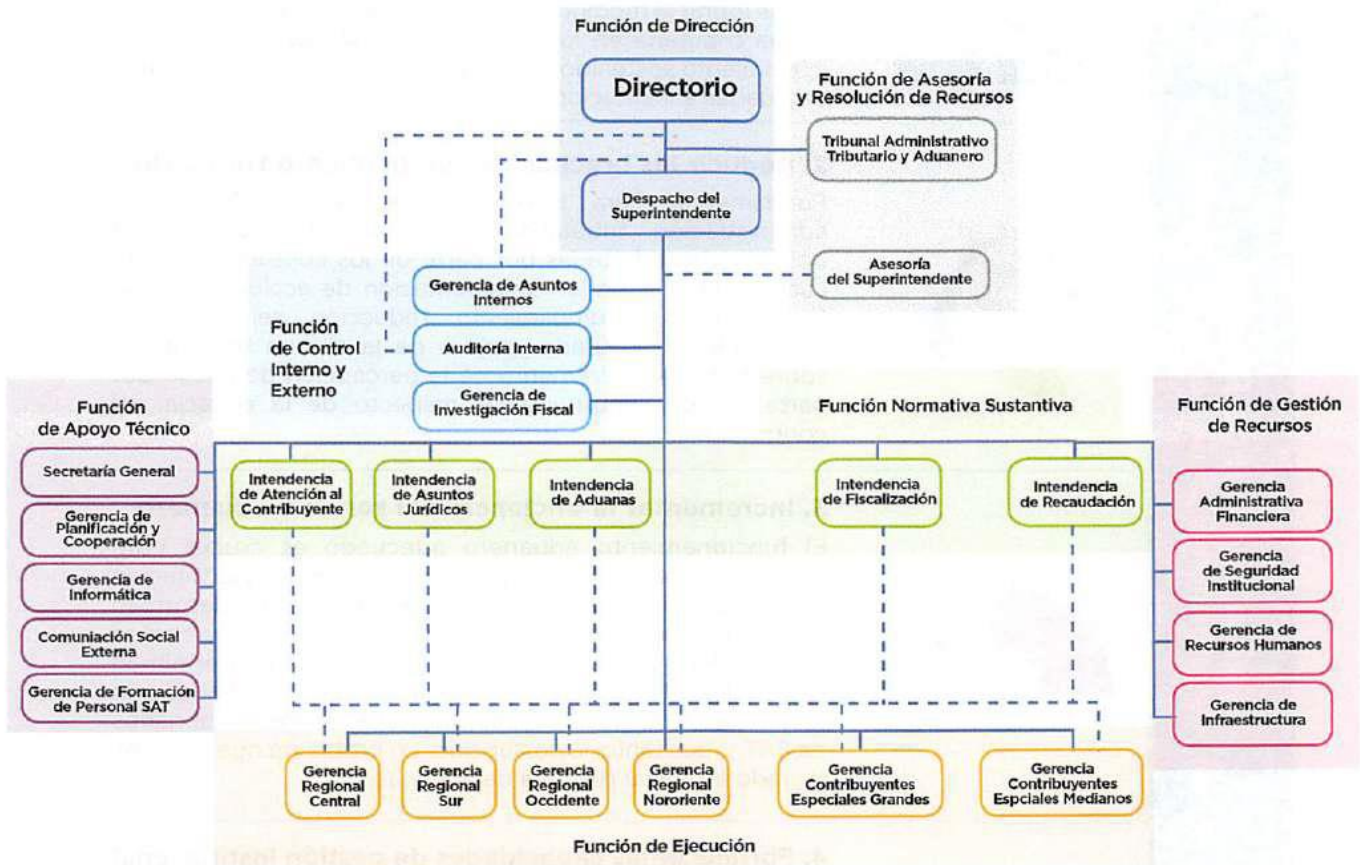
Las Gerencias Regionales son las dependencias encargadas de la ejecución y control de las competencias de recaudación, verificación, supervisión, control y gestión, de acuerdo a las directrices emitidas por los órganos y dependencias con funciones de dirección, de normativas sustantivas, de apoyo técnico y de gestión de recursos.

Todos estos actores internos tienen relación con el actor externo por el cual la SAT fue creada, en este escenario nos dirigimos en específico al contribuyente, con este concepto nos referimos a empresas y personas, ciudadanos afectos al pago de impuestos y también a aquellos que actúan al margen de las leyes impositivas vigentes.

1.5 Organigrama

Generalmente, la comunicación interna está integrada al Departamento de Recursos Humanos en toda empresa o institución, sin embargo, actualmente SAT no cuenta con un departamento que asuma esta responsabilidad.

Estructura Organizacional



Fuente: https://portal.sat.gob.gt/portal/descarga/4754/institucion/16623/plan_estragico_institucional_2016-2020.pdf

1.6 Perfil de los trabajadores

El cuerpo laboral de la Gerencia de Administración Tributaria está conformado por auditores, abogados, psicólogos, administradores de empresas y médicos que integran cada dependencia antes mencionada.

Dentro de su estructura sólo existe una Subgerencia de Comunicación Social Externa conformada por comunicadores profesionales y técnicos. La subgerencia es catalogada como una dependencia o unidad de apoyo a través de la cual se canaliza la comunicación que las otras dependencias necesitan publicar en medios o de forma interna, aunque no existe un departamento en específico que se encargue de la comunicación social interna, sino que actualmente es un apéndice de la subgerencia antes mencionada.

Se puede percibir que a la comunicación no se le da la importancia del caso, ya sea la que se proyecta a través de los medios o a aquella que surge de necesidades internas y que es de mucha utilidad para establecer una identidad institucional.

A pesar de que SAT es una entidad concebida para que funcione con tecnología de punta y que ésta es aplicada en los canales de comunicación, hay deficiencias en cuanto a la comunicación interna.

1.7 Medios de comunicación virtual

La Superintendencia de Administración Tributaria fue concebida como entidad con tecnología de punta y altos niveles de capital intelectual. Desde su fundación se ha trabajado en el desarrollo de herramientas que faciliten al contribuyente, la presentación de sus declaraciones y el pago de impuestos, como el sistema Declaraguat y recientemente, la presentación en línea de los formularios.

Este fin se ha logrado con el desarrollo de plataformas que facilitan las obligaciones tributarias y con el uso de herramientas como correo electrónico, Yammer e intranet para la comunicación interna.

En cuanto a la comunicación externa, la SAT ha incursionado en plataformas sociales como *Facebook*, *Twitter* y *Youtube* la cual ha quedado un poco en el olvido. Además, se cuenta con un canal de TV manejado por el Centro de Estudios Tributarios, Censat, en los cuales se transmiten temas tributarios de interés.

1.8 Herramientas para la gestión de información, conocimiento y administración

SAT cuenta con canales de comunicación virtual que se utilizan para comunicación interna. Dentro de los canales internos se cuenta Yammer, correo electrónico e intranet.

Yammer y el correo electrónico se utilizan para la gestión de información y comunicación. Por ejemplo, en Yammer se publica información sobre actividades sociales como festejos por días especiales y laborales como capacitaciones realizadas. Actualmente, es la Subgerencia de Comunicación Social Externa la que se encarga de las publicaciones institucionales a través de estos medios, ante la ausencia de un departamento específico de comunicación interna. A esta plataforma se tiene acceso a través del correo electrónico de Outlook bajo el dominio sat.gob.gt.

La Intranet se utiliza como herramienta para administración y conocimiento. Por ejemplo, cada gerencia o intendencia cuenta con una página donde se generan documentos administrativos como memos, hojas de trámite, formatos, solicitudes informáticas, etc.

En la Gerencia de Recursos Humanos, se utiliza intranet para asignación de tareas dentro del departamento, para generar numeración de documentos oficiales, para compartir formatos de gestión con los trabajadores, etc.

Cualquier información que se origine para actividades institucionales, son canalizados a través de la Subgerencia de Comunicación Social Externa, para que ellos lo diseñen y lo publiquen a través del correo electrónico o de *Yammer*.

Internet como tal, sólo es accesible para mandos medios y mandos altos, por ejemplo, jefes de departamento, jefes de división, gerentes, subgerentes e intendentes. Para la mayoría de los trabajadores, está restringido el acceso.

Capítulo 2: Fundamentos epistemológicos

“Internet, en el centro de estas redes de comunicaciones, permite producir, distribuir y utilizar información digitalizada en cualquier formato. Según el estudio publicado por Martin Hilbert en *Science* en 2010, el 95% de toda la información existente en el planeta está digitalizado y en su mayor parte accesible en internet y otras redes informáticas” (Castell, 2014, p.9).

La digitalización de la información es llamada comunicación virtual, la cual se transmite a través de internet y otras redes electrónicas.

La comunicación virtual se ha convertido en parte fundamental de nuestra existencia, ya que utilizamos medios digitales para transmitir nuestras ideas, información y opiniones, creando comunidades a nivel global, a través de la web.

La globalización impulsada por internet dio origen a lo que conocemos como cibersociedad, caracterizada por la convivencia con personas que están cerca de nosotros y con personas al otro lado del mundo, facilitando la interacción simultánea en un espacio virtual generando redes personales y corporativas que utilizan canales digitales para comunicarse.

La cibercomunicación o comunicación virtual, surgió hace más de 30 años, con el surgimiento de Internet, herramienta que se masificó a principios de la década de los noventa. A partir de ese momento, los avances y la modernización, actualmente, más que compartir información, se logra establecer conferencias, publicar vídeos e imágenes, ofrecer capacitaciones, realizar proyectos, intercambiar documentos y a los emprendedores, expandir sus empresas.

Las herramientas de comunicación virtual ayudan a las organizaciones a tener mayor transparencia y productividad, ya que son esenciales para la divulgación de los proyectos, metas y estrategias. Además, son esenciales para lograr mediciones acertadas sobre clima laboral.

A partir del momento en que cobró auge la comunicación por medios electrónicos, se crearon comunidades virtuales que se comunican a través de correos electrónicos, foros de discusión, redes sociales, videoconferencias y blogs.

Los foros de discusión son espacios a través de los cuales las personas interesadas en un mismo tema interactúan, intercambiando ideas y opiniones. Las videoconferencias son enlaces que tienen el fin de concretar reuniones virtuales entre las personas.

Actualmente la forma más dinámica de comunicación es a través de las redes sociales, las cuales representan estructuras en las que se entrelazan la diversión, la política, economía y las relaciones sociales.

La mayor ventaja de la comunicación virtual es que acorta distancias y se realiza en tiempo real con formatos versátiles como texto, vídeo, imágenes, sonidos, etc.

La comunicación virtual genera una percepción de inclusión, por lo que se convierte en una herramienta útil y práctica para las relaciones laborales.

El desarrollo de la comunicación digital es *ad hoc* para la SAT, ya que fue concebida desde sus inicios como una entidad con tecnología de punta.

Considerando que SAT cuenta con canales virtuales establecidos, tanto como para comunicación interna como la externa, la estrategia presentada se centrará en el desarrollo de activos digitales basados en técnicas que permitan transmitir los mensajes que se desean, de forma eficiente y eficaz, utilizando los sistemas de comunicación virtual para impulsar las acciones que fortalezcan la identidad institucional y de esta forma, generar lazos afectivos que identifiquen a los trabajadores con la institución.

Identidad institucional se le llama al conglomerado de características o atributos que configuran el ser de una institución, por ejemplo, su misión, su visión, sus objetivos, sus valores, etc. Sobre todo, la asimilación que los trabajadores tienen sobre esos temas. Se dice que hay identidad cuando los trabajadores hacen suya la institución.

Para fortalecer esa identidad institucional, se pueden utilizar técnicas como la cápsula informativa, revistas, tarjetas en formatos GIF, boletines, frases, etc, difundidas a través de los canales de comunicación interna de SAT como del correo electrónico o a través del portal de Yammer.

De hecho, las redes sociales están diseñadas para construir comunidad dentro de las empresas y facilitar la comunicación de los trabajadores, y Yammer no es la excepción.

Yammer es una red social privada que utilizan las organizaciones como herramienta de comunicación para sus equipos de trabajo. Esta herramienta permite a sus usuarios participar en discusiones encadenadas, obtener soporte técnico, recopilar comentarios sobre proyectos, publicar procedimientos, divulgar información de vital importancia.

La red social en cuestión permite crear grupos, publicar mensajes y responderlos, así como dar “me gusta” a las publicaciones, de esta forma se generan las conversaciones en cadena. Todos los temas por incluir deben ser preparados y seleccionados para ser publicados mediante textos e imágenes.

Como herramienta de comunicación es muy práctica y eficiente. En el ámbito de recursos humanos, más que un canal de comunicación es una opción para evaluar el clima organizacional de las empresas e instituciones.

Es de vital importancia para la comunicación interna, considerando primordialmente el *feedback* que se puede generar y obtener para los estudios de clima laboral y las medidas correctivas que se puedan aplicar.

Por sus atributos, Yammer y el correo electrónico serán utilizadas como herramientas base para el desarrollo de esta estrategia de comunicación, a través de las cuales se difundirá la información en los distintos formatos que se plantean.

La cápsula informativa consiste en transmitir un segmento informativo con variedad de temas útiles de interés público, cuya función es difundir información actual. Se caracterizan por contener información precisa y breve. La información que se desarrolle debe ser confiable, ordenada, orientada a promover la identidad institucional con temas sobre los valores y principios que rigen en SAT.

Debido a su precisión, son ideales para compartir información breve, facilitan el conocimiento y aprendizaje en las personas, asimismo, se logra facilitar una mejor y más rápida comprensión de los contenidos.

Otra de las técnicas propuestas son tarjetas virtuales para felicitación en fechas especiales como cumpleaños, día de la madre, día del cariño, día del padre, aniversario, etc, Estas tarjetas se pueden realizar como imagen en formato JPG y también se pueden realizar en formato GIF, *Graphics Interchange Format* por sus siglas en inglés o Formato de intercambio de gráficos.

Los mensajes en este formato tienen la capacidad de sorprender, destacar o generar notoriedad. Su característica de animación hace que tenga más aceptación entre la audiencia, generando cercanía ya que presentan la comunicación en imágenes y vídeo en un solo formato.

Las tarjetas electrónicas animadas están de moda. Tienen la ventaja de ser archivos que pesan muy poco, por lo tanto, son amigables para la comunicación virtual. Normalmente el contenido de los mensajes en este formato se consume por completo dada la brevedad que lo caracteriza y a que se reproduce de forma automática.

Por último, la revista. La publicación de una revista en formato digital permite un fácil acceso al grupo objetivo e incluso, la formación de una biblioteca virtual donde se faciliten todas las publicaciones.

El formato virtual es de acceso rápido y se adapta a cualquier computadora o dispositivo y lo mejor, es que no conlleva costo alguno, ya que puede ser diseñada por el personal ya contratado por la institución en el área de comunicación.

La revista se plantea como una publicación periódica con artículos informativos en una materia determinada, utilizando como medio de difusión, un formato electrónico. Está planteada como medio de información para fortalecer la identidad institucional, informar sobre procedimientos específicos de la Gerencia de Recursos Humanos y sobre temas relacionados con bienestar laboral.

El bienestar laboral tiene el objetivo de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, fomentar un buen clima laboral y mejorar las relaciones interpersonales, actividades que están bajo la responsabilidad de la mencionada gerencia.

Asimismo, con la inclusión de temas específicos se fomenta una cultura adecuada para mejorar la imagen institucional y ésta ayuda a mejorar la salud del personal y por ende, reducir las ausencias.

Mantener la imagen es de vital importancia para la estrategia, ya que es uno de los pilares de la identidad y la identificación institucionales, por lo que en los instrumentos se aplican los lineamientos de la línea gráfica, establecida en el Manual de Imagen de la SAT.

La imagen institucional es la percepción que tienen las personas sobre la institución, conscientes de que una imagen institucional bien construida otorga profesionalidad, fidelidad, confianza, seguridad y crea vínculos emocionales con las personas.

Capítulo 3: Metodología

3.1 Método y tipo de investigación

Considerando que la entidad cuenta con canales de comunicación, el presente diagnóstico se realizó con base a un método cualitativo el cual utiliza lógica inductiva, para estudiar de forma minuciosa las cualidades de los canales y el uso de estos, con el fin de establecer una estrategia que permita la divulgación de información que motive la identidad institucional.

3.2 Alcances de investigación

Con el presente diagnóstico se determinarán cuáles son los inconvenientes que se presentan entre la Gerencia de Recursos Humanos y los trabajadores del Edificio Torre Empresarial, para establecer acciones que permitan su mitigación o solución.

3.3 Objetivo

3.3.1 Objetivo general

Determinar la situación con relación a la comunicación virtual entre la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria y los trabajadores ubicados en la sede del Edificio Torre Empresarial II.

3.3.2 Objetivos específicos

- a) Describir la situación de la comunicación entre la gerencia de recursos humanos de la SAT y los colaboradores en el edificio Torre empresarial II.
- b) Determinar los inconvenientes en materia virtual o digital que impiden procesos eficientes de comunicación
- c) Describir la situación de la comunicación interna y externa que se da a través de los medios digitales.

3.4 Técnica

Se aplicó la técnica de análisis de procesos, conversaciones y principalmente la observación.

Las técnicas fueron elegidas debido a que se deben observar y analizar los canales actuales de comunicación y los procesos, para establecer si se están utilizando de forma adecuada y poder sugerir posteriormente, cómo deben alimentarse dichos canales para que la comunicación presente los resultados deseados, así como las recomendaciones necesarias para lograr los objetivos planteados. Dentro de las técnicas utilizadas también se utilizó el FODA.

3.5 Instrumentos

Considerando que el presente diagnóstico se realizó bajo el método cualitativo, se utilizaron los instrumentos de análisis de la información, revisión de documentación y observación.

Reunida la información necesaria, se recurrió al método comparativo constante para desarrollar el análisis de la información correspondiente, ya que es un método de investigación cualitativa que usa un conjunto sistémico de procedimientos para datos empíricos.

En cuanto a las conversaciones, el objetivo principal fue obtener información mediante conversaciones con funcionarios y trabajadores, con el fin de determinar las necesidades y objetivos en torno a la comunicación interna.

Asimismo, se tuvo conversaciones con los funcionarios relacionados con el proceso de comunicación: Gerente de recursos humanos, profesionales del área de comunicación y trabajadores de la gerencia anteriormente indicada, así como trabajadores elegidos al azar, con el fin de determinar opiniones sobre el tema.

3.6 Población y muestra

La población en el Edificio Torre empresarial es de 750 colaboradores y se trabajó con la base de datos proporcionada por la Gerencia de Recursos Humanos. Todos los trabajadores mantienen una amplia cultura digital, considerando que SAT en todos los procesos implementa plataformas electrónicas, lo cual se confirmó con las pruebas de comunicación que se realizaron a través del buzón de correo electrónico.

Capítulo 4: Resultados del diagnóstico

4.1 Análisis de la comunicación virtual

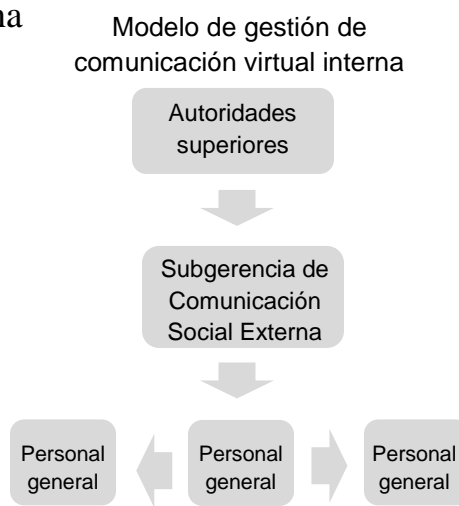
Con el presente diagnóstico se pretende realizar un análisis de la comunicación, con el fin de determinar las necesidades y mejorar los sistemas y prácticas comunicacionales.

Actualmente la comunicación virtual interna corresponde con anuncios institucionales de las actividades de intendencias y gerencias, anuncios sobre actividades sociales, cápsulas con información sobre enfermedades, capacitaciones y mensajes del superintendente hacia los trabajadores. Se pudo determinar, además, que la comunicación no corresponde a una estrategia definida, sino que se genera con base a las necesidades del día a día.

4.2 Análisis de la comunicación virtual interna

La comunicación interna se realiza de forma vertical ascendente a través del correo electrónico o de la herramienta Yammer, en la que se genera un tipo de comunicación circular, ya que los trabajadores pueden opinar sobre los anuncios que publica la Subgerencia de Comunicación Social Externa y además, realizan publicaciones sobre sus necesidades y sobre su trabajo diario.

Anterior a la herramienta de Yammer, la comunicación se transmitía a través de un blog institucional que dejó de utilizarse antes de realizado este diagnóstico, dado que se presentó el inconveniente, para las autoridades, de que los comentarios que se generaban carecían de nombre propio, de ahí que se decidiera utilizar Yammer como plataforma para la comunicación interna. El inconveniente de utilizar esta plataforma es que no todos los empleados ingresan a la misma para informarse, de ahí que se complementa con cápsulas informativas que se distribuyen por correo electrónico, con la desventaja que la información se traslada a través de cápsulas.



Fuente: Elaboración propia

A pesar de que las redes sociales son herramientas eficientes para la comunicación, en SAT el acceso a estas plataformas está restringidas, con excepción de Yammer.

Yammer es una red social privada para organizaciones, para comunicación abierta. En la SAT, esta red se utiliza como canal de comunicación interna para informar sobre eventos institucionales y sociales, además, los trabajadores pueden compartir comentarios y documentos de interés.

De acuerdo con la información obtenida, mayor de los inconvenientes de la comunicación interna es que sólo se tiene a una persona asignada para realizar los artes de cápsulas y publicaciones internas, lo cual genera atraso o errores en las publicaciones. La misma persona que se encarga de la comunicación interna tiene asignadas otras actividades como la fotografía institucional, actividades que se truncan cuando debe ausentarse por vacaciones, capacitaciones o cuestiones personales.

Por ejemplo, el Departamento de Bienestar de Recursos Humanos, elaboró un Programa de Fortalecimiento de los Valores por medio del sistema de apadrinamiento, con el fin de trabajar bajo el Plan Estratégico Institucional 2018-2023, sin embargo, en el proyecto, no se trazaron acciones de comunicación para la implementación de dicho programa.

La comunicación debe ser amigable y explicar el motivo por el cual debemos tomar consideración o acciones respecto a un tema.

4.3 Análisis de la comunicación virtual externa

La comunicación externa está dirigida a contribuyentes normales de impuestos ya sean personas o empresas, a quienes se les informa sobre fechas de vencimiento, asuetos, procedimientos, cultura tributaria, servicios, etc. La comunicación externa es de carácter informativa, a través de redes sociales o medios de comunicación masiva. Rara vez, se utiliza el portal de SAT para este objetivo.

Este tipo de comunicación se canaliza a través de la Subgerencia de Comunicación Social, dependencia que la transmite a los



Fuente: Elaboración propia

medios de comunicación o la difunde por las diferentes redes sociales en las que tiene presencia SAT.

La Ley Orgánica de la SAT divide a los contribuyentes en Pequeños, Normales, Especiales Grandes y Especiales Medianos.

En general, la comunicación social externa se dirige a contribuyentes pequeños y normales, así como gestiones en agencias y aduanas o a cultura tributaria (estudiantes).

Los contribuyentes Grandes y los Medianos, reciben atención personalizada que brindan los auditores asignados.

La comunicación se genera en las diferentes Intendencias o Gerencias, quienes trasladan la solicitud a la Subgerencia de Comunicación Externa, la que se encarga de diseñar y publicar en los medios de comunicación masiva.

Además, la comunicación externa se comparte a través de las redes sociales institucionales de la SAT, en las que se publica información sobre las diferentes actividades.

Uno de los inconvenientes que se tiene en redes sociales, es que el tiempo de respuesta a preguntas es muy tardado, según se observó, la SAT responde un día después de que el contribuyente realiza su consulta, limitando la función de mejorar la imagen institucional. Limitantes de ese proceso es el proceso administrativo para la validación de la información, dado que los comunicadores dependen de otros departamentos para que autoricen la respuesta. No se utilizan hashtags y otros recursos que facilitan la comunicación temática y el análisis de datos.

4.4 Análisis de la imagen corporativa

La comunicación se genera en las diferentes Intendencias o Gerencias, quienes trasladan la solicitud a la Subgerencia de Comunicación Externa, la que se encarga de diseñar y publicar en los medios de comunicación masiva.

El inconveniente máximo en cuanto a comunicación se refiere a la cultura corporativa para promover unidad institucional.

La dependencia encargada de supervisar que se aplique la imagen corporativa es la Subgerencia de Comunicación Externa, la cual creó un manual de imagen corporativa que, en teoría, todos deben cumplir.

En dicho manual se establece la línea gráfica que incluye paleta de colores, el diseño y uso del logotipo, el trato hacia el contribuyente y el uso de uniformes. La línea gráfica que se establece el manual es la que aplica en general, incluyendo redes sociales.

Actualmente es la Intendencia de Atención al Contribuyente la que está a cargo de las publicaciones que se realizan en redes sociales y estas se utilizan sólo para publicitar información de interés para SAT.

De haber alguna pregunta que requiere mayor conocimiento de las leyes tributarias, es remitida al centro de atención telefónica o a los otros canales electrónicos de atención que la SAT ofrece.

La SAT como institución no cuenta con un manual de redes sociales. La administración de las redes se ciñe al proceso administrativo que desarrollan en conjunto la unidad interesada y la Gerencia de Atención de Planificación, para cada proceso administrativo.

En el Procedimiento para la Administración de la Información del Servicio de Redes Sociales establece que la información que se publica no es vinculante y su finalidad es mantener actualizado al contribuyente y público en general, en temas tributarios y aduaneros.

De igual forma, en el documento se establece que la persona a cargo de la administración de las redes sólo se limitará a dar respuesta a consultas relacionadas con el material publicado y de haber cualquier otra consulta se invitará al público a comunicarse al centro de atención de llamadas o a que se comunique a través de los servicios electrónicos de chat o correo electrónico.

4.5 Comunicación en crisis

Para el manejo de la comunicación en crisis normalmente existe en las empresas un plan que permita establecer los pasos a mediano y largo plazos, sin embargo, en SAT normalmente es manejada por asesores del Superintendente, quienes toman las decisiones.

En los meses de estudio los detonantes de las crisis han sido originados por confusiones del Administrador de Redes, quien publicó opiniones en las redes sociales de la institución, al olvidar cambiar de usuario. Las crisis de la comunicación normalmente se deben a factores políticos o circunstanciales, como lo sucedido en el Edificio Torre empresarial en el mes de octubre de 2018, cuando se incendió uno de los niveles del inmueble.

Quedó establecido en los procedimientos la potestad al administrador, para ocultar información o comentarios que se publiquen en las redes, que sea negativa u ofensiva para la institución o cualquiera de sus colaboradores, dejando por un lado el tema de manejo de crisis de la comunicación. Esto se debió, posiblemente, a que los procedimientos no los realizaron expertos en comunicación.

4.6 Instrumentos

FODA:

Tabla 1

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Sistemas de comunicación virtual accesibles	Sistemas actuales de comunicación se pueden fortalecer	No todo el personal está interesado en ingresar a los canales de información Existencia de ruidos en la comunicación	Percepción de la población de que todos los trabajadores son corruptos.
Comunicación permanente e inmediata	Se pueden impulsar diferentes estrategias.	Cero retroalimentaciones	Inconvenientes administrativos
Diversidad de temas para propiciar la identidad institucional	Mejorar los flujos de información	Falta de estrategias	Información externa negativa. Presión de los medios sobre el cumplimiento de metas.
Trabajo en equipo	Fortalecer el desempeño de los trabajadores al recibir información oportuna	Sólo una persona a cargo de la Comunicación Interna	Ausencia de la persona encargada de la Comunicación Interna.

Fuente: Elaboración propia

4.7 Análisis y pronóstico de la situación:

Tras la evaluación del FODA de la comunicación interna, es imprescindible diseñar estrategias o acciones que respondan a las necesidades específicas de la institución. Es de vital importancia resaltar que toda debilidad se puede convertir en fortaleza si se desarrollan estrategias que permitan fortalecer la comunicación institucional.

A nivel interno, se debe trabajar en estrategias que refuercen la filosofía institucional para fomentar los valores que identifiquen al trabajador como embajador de la marca.

El trabajo en equipo es indispensable para fortalecer los flujos de información necesarios para realizar las cápsulas informativas que se publicarán derivado de la estrategia de comunicación que se desarrolle.

A nivel externo no hay mucho que se pueda hacer, sólo realizar las recomendaciones del caso, dado que los procesos están determinados y autorizados por las autoridades, considerando además que es la subgerencia de comunicación social externa y los asesores de esa área que se hacen cargo de la comunicación, por lo que no se incluyó en el FODA de estudio.

El análisis del FODA destaca que se deben utilizar los sistemas de comunicación virtual para impulsar las acciones que fortalezcan la identidad institucional y motivar el sentido de pertenencia con comunicación permanente. Asimismo, se deben optimizar las fortalezas respecto a las amenazas incentivando el trabajo en equipo para minimizar la ausencia de la persona encargada de la comunicación interna y utilizar los canales de comunicación virtual para contrarrestar la desmotivación que causa la percepción externa por medio de materiales estratégicos.

Además, a través de la comunicación se pueden generar lazos afectivos que identifiquen a los trabajadores con la institución divulgando mensajes idóneos a través de los canales de comunicación virtual y hacerlos permanentes con el fin de cambiar los patrones emocionales de los trabajadores. Asimismo, se debe motivar la participación del personal en torno a la estrategia de comunicación.

Estas acciones deben considerarse con el fin de atender de forma integral las debilidades establecidas en el FODA general establecido en el Plan Estratégico Institucional.

ANÁLISIS ESTRATEGICO (Identificación de problemas y estrategias)

Tabla 2

Análisis FO (Fortalezas/Oportunidades)	Análisis FA (Fortalezas/Amenazas)
(Análisis FO) Identifica y prioriza los factores internos (fortalezas) que le permiten a la institución aprovechar los factores externos (oportunidades) del ambiente que impactan positivamente en el quehacer de la institución, y le permiten potenciar sus fortalezas.	(Análisis FA) Identifica y priorizar los factores internos (fortalezas) que le permiten a la institución minimizar o neutralizar los factores externos del ambiente (amenazas) que impactan negativamente en el quehacer de la institución y le impiden potenciar sus fortalezas.
1.- Utilizar los sistemas de comunicación virtual para impulsar las acciones que fortalezcan la identidad institucional	1.- Incentivar el trabajo en equipo para minimizar la ausencia de la persona encargada de la comunicación interna.
2.- Motivar el sentido de pertenencia con comunicación permanente	2.- Utilizar los canales de comunicación virtual para contrarrestar la desmotivación que causa la percepción externa
Estrategias	Estrategias
Son las acciones que la institución debe realizar para potenciar sus Fortalezas y con ello aprovechar las Oportunidades, en función de la producción y entrega de los bienes y servicios que le brinda a la población.	Son las acciones que la institución debe realizar para enfrentar con sus Fortalezas las Amenazas para neutralizarlas o eliminarlas, en función de la producción y entrega de los bienes y servicios que le brinda a la población.
1.- Generar lazos afectivos que identifiquen a los trabajadores con la institución, utilizando mensajes idóneos a través de los canales de comunicación virtual	1.- Mantener comunicación permanente que cambie los patrones emocionales de los trabajadores tomando como base la importancia del trabajo en equipo
Análisis DO (Debilidades/Oportunidades Factores críticos que la institución debe superar o enfrentar)	Análisis DA (Debilidades/Amenazas Factores críticos que la institución debe superar o enfrentar)
(Análisis DO) Identifica y prioriza los factores internos (debilidades) que le impiden a la institución aprovechar los factores externos del ambiente (oportunidades) que impactan positivamente en el quehacer de la institución y le permiten maximizar sus fortalezas	(Análisis DA) Identifica los factores internos (debilidades) que le impiden a la institución minimizar o neutralizar los factores externos del ambiente (amenazas) que impactan negativamente en el quehacer de la institución y ponen en riesgo en el logro de los objetivos y resultados o bien dificultan la entrega de los bienes y servicios que la institución brinda a la población.
1.- Trabajar en diversidad de temas que motiven al personal a ingresar a los canales de información para eliminar los ruidos en la comunicación.	1.- Falta de una estructura y personal dedicado a la comunicación interna.
Estrategias	Estrategias
Son las acciones que la institución debe realizar para potenciar sus Fortalezas y con ello minimizar o neutralizar las amenazas, en función de la producción y entrega de los bienes y servicios que le brinda a la población.	Son las acciones que la institución debe realizar para superar sus Debilidades y convertirlas en Fortalezas y con ello disminuir el riesgo ante las amenazas, en función de la producción y entrega de los bienes y servicios que le brinda a la población.
1.- Comunicación permanente que fortalezca el desempeño de los trabajadores con información oportuna sobre bienestar laboral.	1.- Crear una estructura de comunicación interna que se de abasto para atender las necesidades de comunicación interna
	2.- Motivar la participación del personal en torno a la estrategia de comunicación

4.8 Factores influyentes directos en indirectos

4.8.1 Factores directos

Tras el análisis del caso, se pudieron detectar factores directos que afectan tanto la comunicación externa e interna, que es la comunicación de nuestro interés en este diagnóstico. El factor directo con mayor influencia negativa en la comunicación es que los comunicadores a cargo no ejercen la función de comunicadores como tal, sino que se limitan a ser intermediarios entre funcionarios y medios de comunicación.

Otro de los factores es que en ocasiones no existe información uniforme y los mismos funcionarios se contradicen entre sí.

Es importante también el factor de percepción de corrupción que invade la institución, lo cual limita la identidad institucional entre los trabajadores.

4.8.2 Factores indirectos

Los factores indirectos son aquellos que influyen en el quehacer de la institución. En ese sentido detectamos que el factor más importante es que la comunicación interna descansa en una sola persona, generando atrasos en los tiempos de las publicaciones, sin mencionar los inconvenientes que ocasiona su ausencia por capacitaciones u otros motivos. Se determinó que otro de los factores importantes que pueden influir de forma indirecta es la falta de identidad de los trabajadores, lo cual puede provocar fuga de información confidencial o ruidos en la comunicación que pueden mal informar y provocar publicaciones negativas en los medios de comunicación.

También podemos citar la necesidad de liderazgo para desarrollar proyectos de comunicación institucional, sin dejar por un lado la necesidad de personal para fortalecer la comunicación a nivel nacional, dado que la SAT es una institución descentralizada.

Lo anterior sumado a la presión de factores externos que forman un cúmulo de malestares entre los trabajadores.

4.8.3 Conclusiones

- 1) Se determinó que se puede mejorar la comunicación entre la Gerencia de Recursos Humanos y los trabajadores ubicados en la sede de Torre Empresarial, con el fin de propiciar inclusión e identidad institucional.
- 2) Entre los inconvenientes en materia virtual o digital, se determinó la necesidad de crear un buzón de correo electrónico, propio de Recursos Humanos, por medio del cual se segmentó a los trabajadores ubicados en la sede de Boulevard Los Próceres.
- 3) La comunicación interna es general con información de interés para la institución. No se identificó información que el trabajador pudiera considerar para beneficio personal. La comunicación externa está dirigida cien por ciento a los contribuyentes.

4.9 Acciones prioritarias en comunicación virtual

Demás está citar los inconvenientes que ha atravesado la SAT en los últimos años, lo que ha ocasionado decepción y malestar, perdiendo la identidad institucional, lo que afecta el ejercicio profesional del recurso humano, así como su proyección hacia el contribuyente y viceversa.

Por tal motivo, es fundamental fortalecer los principios y valores que refuercen la identidad institucional, considerando que la identidad va de la mano con la imagen y que ambas son el reflejo de lo que somos o representamos y que la aceptación de la marca depende de la confianza y del compromiso que adoptan los trabajadores y lo que transmiten.

Lo anterior se puede mitigar utilizando la comunicación interna, generando lazos afectivos que identifiquen a los trabajadores con la institución, utilizando mensajes idóneos, mantener comunicación permanente que cambie los patrones emocionales y que fortalezca el desempeño de los empleados con información oportuna del bienestar laboral, así como crear una estructura de comunicación que se de abasto para atender las necesidades de comunicación interna.

Con base a lo expresado por el Gerente de Recursos Humanos, se plantea la publicación de una revista interna que promueva el bienestar laboral de los trabajadores, así como la implementación de estrategias orientadas a fortalecer la relación institución-colaborador.

Asimismo, se plantea la publicación de tarjetas virtuales para fechas especiales

Capítulo 5 Estrategia de comunicación virtual

5.1 Justificación

La comunicación interna es clave para lograr los objetivos trazados, mejorar la productividad, la eficiencia, y lograr una identidad institucional en los trabajadores para que asuman sentimientos de pertenencia y orgullo de trabajar para la SAT, para lo cual es imprescindible que se sientan incluidos e importantes y que puedan externarlo hacia los contribuyentes.

La implementación de una estrategia de comunicación virtual es fundamental para fomentar la identificación del recurso humano hacia la institución. También debe considerarse imprescindible para informar sobre temas de salud que minimicen las enfermedades ocupacionales, mejorar el clima laboral y fomentar el trabajo en equipo.

Lo anterior considerando que, si los trabajadores se sienten implicados y motivados, trasladan ese sentimiento a clientes, proveedores y otros públicos relacionados con la institución.

La estrategia consiste en una serie de acciones que propicien la identidad institucional como motor de la carta de presentación individual y de la institución. Se trata de desarrollar acciones integrales de instrucción y comunicación.

Cuando se habla de identidad, se distingue como igualdad, similitud, afinidad, singularidad o particularidad, que conlleva el sentido de pertenencia, en este caso, con la institución.

Para ese fin se considera esta estrategia de comunicación virtual, la cual llevará a las personas a sentirse parte de la institución y de esta forma, estimular al capital humano.

Está demostrado con estudios científicos que las personas buscan y aprecian ser valorados y respetados en su empresa o institución. Lo anterior motiva al personal generando la proactividad y la productividad, evitando la fuga de talentos y mejora el clima laboral.

Para resultados óptimos, además de del desarrollo de la presente estrategia de comunicación virtual, sería pertinente que el Departamento de Bienestar de la Gerencia de Recursos Humanos organice actividades para el manejo de estrés, integración y trabajo en equipo.

5.2 Objetivos de la estrategia

Los objetivos que se plantean en esta estrategia son producto del análisis previo, realizado a través del diagnóstico de comunicación. Como resultado, las acciones que se planteen contribuirán a fortalecer el sentido de pertenencia de los trabajadores utilizando medios digitales.

5.2.1 Objetivo general

- Motivar a los colaboradores para fortalecer el sentido de pertenencia, compromiso y el bienestar laboral a través de una estrategia de comunicación virtual.

5.2.2 Objetivos específicos

- Proponer una revista electrónica con temas de cuidado personal, salud y bienestar laboral.
- Proponer capsulas informativas y tarjetas personales que promuevan el sentido de pertenencia de los trabajadores.

5.3 Estrategia de comunicación virtual

Considerando que el capital humano es el mayor activo de una empresa o institución, la comunicación interna puede mejorar el compromiso y desempeño del capital humano, reforzar el liderazgo y motivar el trabajo en equipo, para cumplir con lo establecido en el Plan Estratégico Institucional de SAT

La estrategia fue concebida tomando en cuenta que los empleados son seres humanos que se deben involucrar en el proyecto institucional de SAT como entidad, por lo tanto, es necesario fortalecer los valores institucionales que la fundamentan, dado que, así como la institución debe ofrecer un servicio de calidad, también debe ofrecer bienestar al recurso humano que la conforma. Lo anterior se puede desarrollar utilizando los medios digitales toda vez que los colaboradores tienen una cultura digital aceptable para implementar una estrategia a través de estos medios.

Con base en lo anterior, la SAT debe comprometerse con una política de comunicación que sirva de guía para el cumplimiento de metas y compromisos, a sabiendas de que un trabajador bien informado es un aliado calificado, que representará con orgullo a la institución.

De ahí la importancia de crear e implementar una estrategia que oriente sobre la filosofía de la institución, contribuya a una cultura de trabajo en equipo, informe sobre objetivos y resultados institucionales, motive a los colaboradores para fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso con la institución y motive el cuidado personal en cuanto a salud y bienestar.

Para lograr los planteamientos antes descritos, la estrategia incluirá las siguientes pautas:

- Cápsulas informativas electrónicas: que minimicen o eliminen los problemas citados con anterioridad y que fomenten la misión, visión y valores que todo colaborador de SAT debe presumir, las cuales se distribuirán a través de correo electrónico.
- Tarjeta electrónica para felicitación de cumpleaños, con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia y de grupo en el Edificio Torre Empresarial II.
- Revista electrónica: que divulgue información que promueva el bienestar y la salud laboral.

5.4 Grupo objetivo

La estrategia está dirigida a los trabajadores con sede en Boulevard Los Próceres 18-29 zona 10, Edificio Torre Empresarial Próceres II. El grupo objetivo está compuesto por personas, hombres y mujeres en edades desde los 25 años hasta los 65 años de edad, con estudios a nivel medio en los cargos de técnicos y secretarías: de profesionales universitarios en las áreas de auditoría, administración de empresas, ingeniería informática y leyes, que se desempeñan en los cargos de profesionales, jefes y gerentes.

También lo conforman personas con niveles de estudios en educación primaria y secundaria, que se desempeñan en el área de cafetería, conserjería y limpieza.

5.5 Propuesta para intervención virtual

Considerando que la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT, ya cuenta con canales específicos para la difusión de información, la propuesta de intervención virtual se rige al desarrollo de contenidos y diseño de artes denominados “masters”, que servirán de base para el desarrollo de la estrategia con las publicaciones que se requieran a futuro.

Posteriormente, la intervención será de supervisión de los materiales propuestos, que deberán ser desarrollados por el personal de la unidad, departamento o gerencia encargada.

5.6 Matriz de coherencia:

Tabla 3

Objetivo General:						
<ul style="list-style-type: none"> Motivar a los colaboradores para fortalecer el sentido de pertenencia, compromiso y bienestar laboral. 						
Objetivos Específicos:						
<ul style="list-style-type: none"> Proponer capsulas informativas y tarjetas personales que promuevan el sentido de pertenencia de los trabajadores. Proponer una revista electrónica con temas de cuidado personal, salud y bienestar laboral. 						
Problema	Productos	Objetivo de Comunicación	Tipo de Mensaje	Público objetivo	Medio de difusión	Presupuesto
Falta de sentido de pertenencia	Cápsulas informativas electrónicas.	Informar sobre los procedimientos administrativos de recursos humanos.	Informativo y formativo. Estilo emotivo	Personal del Edificio Torre Empresarial.	Correo electrónico y Yammer	El costo de la asesoría de comunicación tiene un valor de Q10,500 y el costo de la elaboración de masters gráficos de los productos es de Q6.000.00
Falta de sentido de pertenencia	Tarjetas electrónicas	Promover el sentido de pertenencia	Felicitaciones por días especiales.			
Promover el bienestar laboral	Revista electrónica	Promover el cuidado personal, salud y bienestar laboral.	Informativo			
				TOTAL		Q16,500.00

5.7 Plan de intervención profesional

Se presenta el siguiente plan de intervención profesional, el cual se desarrolló con base a los conocimientos de comunicación adquiridos a través de los años, aplicados a los resultados determinados en el diagnóstico de comunicación y a la estrategia planteada en este documento.

Tabla 4

Objetivo General: Motivar a los colaboradores para fortalecer el sentido de pertenencia, compromiso y bienestar laboral.
Objetivos Específicos: 1) Proponer capsulas informativas y tarjetas personales que promuevan el sentido de pertenencia de los trabajadores. 2) Proponer una revista electrónica con temas de cuidado personal, salud y bienestar laboral.

Problema 1	Falta de sentido de pertenencia y compromiso
Objetivo de comunicación	Proponer cápsulas informativas que promuevan los valores institucionales
Productos	Cápsulas informativas electrónicas.
Tipo de mensaje	Reconocimiento y motivación
Actividades (contenido, diseños finales)	Elaboración de mensajes y diseño de capsulas electrónicas.
Público objetivo	Personal del Edificio Torre Empresarial.
Resultados esperados	Aumentar el sentido de pertenencia en los trabajadores.
Medio de difusión	Correo electrónico
Frecuencia	Una capsula por semana
Presupuesto	Q4,000.00

Problema 1	Falta de sentido de pertenencia y compromiso
Objetivo de comunicación	Proponer tarjetas personales que promuevan el sentido de pertenencia de los trabajadores.
Productos	Tarjetas electrónicas.
Tipo de mensaje	Felicitación
Actividades (contenido, diseños finales)	Elaboración de mensajes y diseño de tarjetas electrónicas
Público objetivo	Personal del Edificio Torre Empresarial.
Resultados esperados	Aumentar el sentido de pertenencia en los trabajadores fomentando el interés de la institución hacia su capital humano.
Medio de difusión	Correo electrónico
Frecuencia	Tarjetas electrónicas en cada ocasión especial
Presupuesto	Q4,000.00

Problema 2	Cuidado personal, salud y bienestar laboral.
Objetivo de comunicación	Publicar una revista electrónica con temas de cuidado personal, salud y bienestar laboral.
Productos	Revista electrónica.
Tipo de mensaje	Informativo
Actividades (contenido, diseños finales, plan de talleres)	Elaboración de contenidos y diseño de revista electrónica.
Público objetivo	Personal del Edificio Torre Empresarial.
Resultados esperados	Trabajadores informados que velen por su salud y bienestar, para prevenir riesgos de enfermedades que limiten la productividad.
Medio de difusión	Yammer
Frecuencia	Mensual
Presupuesto	Q8,500.00

5.8 Productos desarrollados

La estrategia de comunicación virtual interna debe obedecer al Plan Estratégico Institucional, se debe trabajar con propuestas que refuercen la filosofía institucional para fomentar los valores que identifiquen al trabajador como embajador de la marca.

Dentro del marco de la estrategia de comunicación virtual que se plantea para la Superintendencia de Administración Tributaria, incluye la publicación de capsulas informativas, una revista electrónica y tarjetas de felicitación.

Estos productos están orientados a la comunicación interna, tomando en cuenta que las acciones a tomar tienen el objetivo de fortalecer la imagen institucional para promover una identidad sustentable que permita recuperar la confianza entre los trabajadores y fortalecer la moral del personal de la SAT, contenidos en el Plan Estratégico Institucional, donde se destaca, además, que la actitud de servicio inicia con la identidad, la salud y el bienestar laborales.

Los artes a publicar se diseñarán conservando el estilo minimalista que sugiere el Manual de Imagen Institucional de la SAT. De esa cuenta la estrategia a implementar incluye la publicación de los siguientes materiales:

- **Capsulas informativas electrónicas:** publicaciones semanales intercaladas con los otros productos, con el fin de propiciar el trabajo de equipo, liderazgo, motivar al personal y la identidad institucional con la divulgación y posicionamiento de la misión, visión y

valores que todo colaborador de SAT debe presumir, las cuales se distribuirán a través de correo electrónico.



SAT ha tenido un crecimiento gradual y se ha posicionado como pionera en materia tecnológica a nivel latinoamericano.

Una SAT renovada, efectiva y automatizada para Guatemala



SAT es la única institución del Estado que se mide por resultados. El producto terminal de SAT son los quetzales recaudados y eso es lo que trasciende en la entidad.

Una SAT renovada, efectiva y automatizada para Guatemala



Día a día realizamos esfuerzos individuales que nos llevan a obtener un producto colectivo, trabajando en equipo con vocación de servicio.

Una SAT renovada, efectiva y automatizada para Guatemala



Una SAT renovada, efectiva y automatizada para Guatemala



Nuestro himno, escrito por uno de nuestros compañeros, refleja por qué es importante nuestro trabajo. ¿Lo has escuchado?



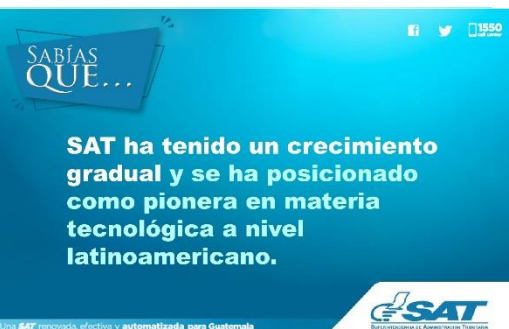
*Guatemala confía en tus actos,
del trabajo que tú emprenderás,
por el niño que va a la escuela
y de aquel que salud pedirá...*

Una SAT renovada, efectiva y automatizada para Guatemala



El trabajo en equipo en SAT es primordial para alcanzar las metas de recaudación.

Una SAT renovada, efectiva y automatizada para Guatemala



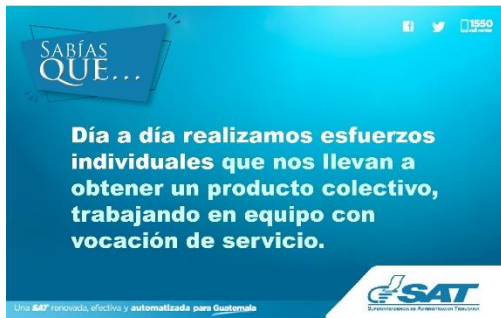
Una SAT renovada, efectiva y automatizada para Guatemala



SAT se cimenta en capital humano y en tecnología de punta para alcanzar sus propósitos.

Una SAT renovada, efectiva y automatizada para Guatemala





- **Tarjetas electrónicas:** Tarjetas que se enviarán por correo electrónico con el fin de incentivar la pertenencia, en momentos oportunos de cada trabajador, por ejemplo, cumpleaños, aniversario de ingreso a la SAT, por nacimiento de bebé, días especiales como día del cariño, de la madre, del padre, etc.



Para poder determinar el grupo de personas que cumplen años por día, se gestionó la base de datos con el área de informática de la Gerencia de Recursos Humanos y de esta forma enviar la tarjeta de felicitación por cumpleaños de forma diaria a los colaboradores en Torre Empresarial, en tanto que la felicitación por nacimiento de bebé se gestiona con base a los reclamos que se reciban en el Departamento de Bienestar de la Gerencia de Recursos Humanos.

- **Revista electrónica:** Publicación mensual en PDF a publicarse la tercera semana de cada mes, a través de Yammer, con información que promueva el bienestar y la salud laborales.

REVISTA **BienEstar**
POR UNA SAT MÁS SALUDABLE

Hipertensión, causas, síntomas y tratamiento

Una SAT renovada, efectiva y automatizada para Guatemala

Beneficios de caminar 30 minutos diarios

Colegiado Activo Obligatorio de presentar constancia

Formulario para ausentarse con permiso

Como gestionar los lentes con el seguro

Colegiado Activo

OBLIGATORIEDAD DE PRESENTAR CONSTANCIA

Por Mirya Monterroso
Gerencia de Recursos Humanos

La constancia de colegiado la debe presentar todo los funcionarios y empleados de SAT que poseen la calidad de profesional universitario, con el fin de presentarse como colegiados activos, según la normativa aplicable y que es el beneficio de la Bonificación Profesional que a continuación se detalla.

Esta constancia debe presentarse durante los primeros 10 días de haber sido aprobado en el sistema, no así, según la fecha de renovación respectiva en los casos de cambios, presentados. Por ejemplo, si en la última constancia que se presentó ante RRHH se indica que se está colegiado hasta el 30 de junio, la nueva constancia se debe presentar durante el primer 10 días hábiles de junio, en que vence la que se presentó con anterioridad.

La presentación de la constancia de Colegiado Activo está regida en los artículos 2 y 4 del Decreto Sumatorio Número 327-90 y Acuerdo del Directorio Número 204-2007, Reglamento Interno de la Superintendencia de Administración Tributaria.

Para tener derecho al pago de la Bonificación Profesional, los funcionarios de Colegiado Activo deberán presentar en original o impreso con validación QR, copia de su certificado en el Departamento de Matrícula, Certificación y Beneficios Económicos así a Gerencia de Recursos Humanos y en los Departamentos Regionales correspondientes, que en su caso, envíen en los siguientes días hábiles a su respectiva el Departamento de Matrícula, Certificación y Beneficios Económicos y de su respectiva Gerencia y de su respectiva Gerencia.

SE PRESENTA EN ORIGINAL Y COPIA DEBES AÑADIR EL NIT EN EL ORIGINAL EN LA ESCUINA SUPERIOR DERECHA.

Los Departamentos Regionales correspondientes, que en su caso, envíen en los siguientes días hábiles a su respectiva el Departamento de Matrícula, Certificación y Beneficios Económicos y de su respectiva Gerencia y de su respectiva Gerencia.

Fuente: Procedimiento para Registro y Presentación de Constancia de Colegiado Activo PR-GH/ING-RRHH-CYR-VI Versión II de fecha 27/05/2019

¿Cómo gestionar la Hipertensión?

la enfermedad silenciosa

Por Mariana Maza

En SAT, el número de investigadores hipertensos es significativo, de hecho, está catalogado como el diagnóstico más frecuente en la póliza de seguro GRS que tiene controlada SAT para sus asegurados.

La hipertensión es la elevación de los niveles de presión arterial de forma continua o sostenida. La presión máxima se eleva en cada contracción del corazón y lo mismo con cada relajación.

De acuerdo con la encuesta realizada por el Ministerio de Salud Pública en 2015, se refiere que la prevalencia que genera mayor capacidad es la hipertensión de los que, sólo el 65% sabe que lo es.

Según las estadísticas de la encuesta, se calcula que la hipertensión es el principal factor de riesgo que genera la enfermedad y se estima que 1.05 millones de guatemaltecos la padecen.

Este padecimiento se conoce también como la "enfermedad silenciosa" porque, a pesar de que los síntomas no poseen afección.

Decálogo para la prevención de la Hipertensión

1. Mantener un peso saludable. El exceso de peso es un factor de riesgo para la hipertensión.
2. Reducir el consumo de sal. El exceso de sal en la dieta contribuye a la hipertensión.
3. Evitar el consumo de alcohol. El consumo excesivo de alcohol contribuye a la hipertensión.
4. Evitar el consumo de tabaco. El consumo de tabaco contribuye a la hipertensión.
5. Evitar el consumo de cafeína. El consumo excesivo de cafeína contribuye a la hipertensión.
6. Evitar el consumo de drogas. El consumo de drogas contribuye a la hipertensión.
7. Evitar el consumo de medicamentos. El consumo de medicamentos contribuye a la hipertensión.
8. Evitar el consumo de drogas. El consumo de drogas contribuye a la hipertensión.
9. Evitar el consumo de drogas. El consumo de drogas contribuye a la hipertensión.
10. Evitar el consumo de drogas. El consumo de drogas contribuye a la hipertensión.

Beneficios de caminar 30 minutos diarios

Por Mariana Maza

Mañana, cansancio, depresión, dolor de cabeza, ansiedad, son síntomas causados por estrés, que se pueden eliminar caminando 30 minutos al día. El estrés es un sentimiento de tensión físico ante un desafío o demandado que se debe cumplir en un tiempo finito.

Al acumularse, el estrés afecta tanto el cuerpo como el alma, como el sistema inmunológico, el sistema digestivo, el sistema circulatorio y el sistema respiratorio.

Según la hipertensión en el país, podemos evitar los problemas cardiovasculares y otras muchas enfermedades para la salud, si dedicamos 30 minutos al día a caminar, ya que se ejercitan los músculos y se queman los lípidos.

Caminar regularmente se reduce el riesgo de enfermedades cardíacas, favorece al sistema circulatorio y se controla la presión alta. Cuando el cuerpo está en movimiento, se queman los lípidos, lo que reduce el colesterol, lo que reduce el riesgo de enfermedades cardíacas y el colesterol LDL.

Según el artículo publicado por el Hospital de la Cruz en 2019, el ejercicio físico de 30 minutos reduce el riesgo de enfermedades cardíacas.

Mejora tu circulación

- Ejercitar y caminar. Fortalece los vasos sanguíneos.
- Fortalecer los pulmones. (Respiración y posturas).
- Mejorar tu sueño. Reduce el estrés.
- Controla tu dieta y tu salud.
- Quema toxinas y grasas nocivas.
- Relaja y libera tensiones emocionales y musculares.
- Despertar mente y fomentar la creatividad.
- Prevenir enfermedades como diabetes, infartos, y demencias cerebrales.

La actividad física ayuda a reducir el estrés y la ansiedad:

01. Ejercitar y caminar.
02. Fortalecer los pulmones.
03. Mejorar tu sueño.
04. Controla tu dieta y tu salud.
05. Quema toxinas y grasas nocivas.
06. Relaja y libera tensiones emocionales y musculares.
07. Despertar mente y fomentar la creatividad.
08. Prevenir enfermedades como diabetes, infartos, y demencias cerebrales.

La estrategia de comunicación virtual dio inicio con la presentación de la planificación de publicaciones y los textos de las cápsulas a publicar.

Durante el primer semestre del año se definieron los temas y las imágenes que se incluyeron en la revista, para luego proceder con la elaboración de los artes gráficos.

Por último, se presentaron los artes ante el Gerente de Recursos Humanos y funcionarios que él designe, quienes aprobaron la publicación o podrían trasladar los artes finales al Superintendente de Administración Tributaria, para la autorización de publicación respectiva.

En cuanto a las tarjetas de felicitación, se presentaron los artes para su aprobación y distribución a través del correo electrónico.

La Superintendencia de Administración Tributaria, a través de la Gerencia de Recursos Humanos, dio su aval para la aplicación de la estrategia de comunicación virtual, considerando que representa un aporte para lograr el bienestar laboral a través de la comunicación dirigida que se plantea.

Se cuenta con el apoyo del soporte informático para realizar las bases de datos que se necesitan para la distribución de las tarjetas de felicitación por cumpleaños y por aniversario de la fecha de ingreso a la SAT. Asimismo, se cuenta con el apoyo de la gerencia para los trámites administrativos correspondientes.

Tras la presentación de la estrategia se entregó una carta emitida por el gerente de Recursos Humanos donde se hace constar su entera satisfacción por el trabajo realizado.

5.10 Cronograma de implementación

El cronograma de implementación de la estrategia queda a criterio de las autoridades de la Superintendencia de Administración Tributaria.

5.11 Viabilidad de la propuesta

A corto plazo, con la estrategia se busca informar sobre los procesos administrativos de la Gerencia de Recursos Humanos. A mediano plazo, se pretende contribuir al mejoramiento del bienestar laboral al comunicar temas de salud. A largo plazo, se tiene el objetivo de contribuir

con el mejoramiento del clima laboral y elevar el sentido de pertenencia motivando a los trabajadores.

Con excepción de la revista, que requiere más tiempo, los productos fueron elaborados y trasladados a la Gerencia de Recursos Humanos para su aprobación. Además, se inició un plan piloto para verificar la viabilidad o no de la distribución de los materiales. De ser aprobados por las autoridades relacionadas, la estrategia se puede implementar en el corto plazo.

5.12 Control y seguimiento

El desarrollo de la estrategia deberá realizarse por la Gerencia de Recursos Humanos, con apoyo de la subgerencia de Comunicación Externa. Los resultados podrán ser evaluados por la Gerencia aplicando las encuestas correspondientes sobre clima laboral o encuestas específicas para cada producto, en las cuales se plasme la percepción de los trabajadores.

Asimismo, se puede verificar si los instrumentos propuestos funcionan o no, verificando las impresiones de la revista o de las cápsulas al ser publicadas en la red de Yammer.

Conclusiones

Se implementó una estrategia de comunicación virtual que permitió el fortalecimiento del sentido de pertenencia de grupo y de pertenencia institucional.

Los productos desarrollados permitieron que los trabajadores se sintieran identificadas e incluidas al tomárseles en cuenta, motivo por el cual es de suma importancia ser constantes con la implementación de la estrategia.

La publicación continua de la revista contribuye a mejorar la salud y el bienestar de los trabajadores, así como a promover la imagen institucional.

Para desarrollar una estrategia de comunicación virtual interna se debe lograr la participación y apoyo de todas las dependencias, tomando a SAT como un todo.

Recomendaciones

La comunicación es sin duda alguna un factor importante para lograr la eficiencia y eficacia, de la mano con la identidad institucional. También representa un pilar importante en torno a la imagen institucional, por lo que es necesario que se considere de forma seria para evitar ruidos que desvirtúen las intenciones del Plan Estratégico Institucional.

Para obtener resultados óptimos en torno a los temas tratados en esta estrategia de comunicación, se recomienda hacer un Plan de Comunicación con base al Plan Estratégico Institucional.

Actualmente la Subgerencia de Comunicación Social Externa tiene asignada a una persona para realizar los artes de la comunicación interna, sin embargo, debería ser imprescindible reestructurar la subgerencia de comunicación para convertirla en una Gerencia de Comunicación Corporativa, que asuma entre sus funciones y tenga a su cargo el Departamento de Comunicación Social Interna, con el fin de planificar y ejecutar estrategias que contribuyan a la misión y visión de la Superintendencia de Administración Tributaria y no sólo se limite a canalizar información para publicación en medios de difusión.

Para que la comunicación deje de ser una debilidad institucional según se determina en el Plan Estratégico Institucional, se debe trabajar en el fortalecimiento de la subgerencia de Comunicación Externa, toda vez ellos se hagan cargo de la comunicación general de SAT. En ese sentido, sería pertinente convertirla en una Gerencia de Comunicación Corporativa que englobe tanto la comunicación interna como la comunicación externa. De esta forma, se podría contratar al personal necesario para que esta gerencia funcione de forma óptima.

Referencias

Misión, Visión y Objetivos Institucionales <https://portal.sat.gob.gt/portal/descarga/2552/numeral-5-mision-y-objetivos-de-la-institucion/29686/mision-vision-objetivos-estrategicos-y-eje-transversal.pdf>

Plan Estratégico Institucional 2018-2023 <https://portal.sat.gob.gt/portal/descarga/2552/numeral-5-mision-y-objetivos-de-la-institucion/29471/plan-estrategico-institucional-2018-2023.pdf>

Plan Operativo Anual (POA) 2018 <https://portal.sat.gob.gt/portal/descarga/2552/numeral-5-mision-y-objetivos-de-la-institucion/20663/plan-operativo-anual-poa-2018.pdf>

Misión, visión y Plan Operativo Anual (POA) <https://portal.sat.gob.gt/portal/descarga/2552/numeral-5-mision-y-objetivos-de-la-institucion/29686/mision-vision-objetivos-estrategicos-y-eje-transversal.pdf>

Plan Estratégico Institucional 2018-2023 (2017). https://portal.sat.gob.gt/portal/descarga/4754/institucion/16623/plan_estrategico_institucional_2016-2020.pdf

Procedimiento para administración de la información del Servicio de Redes Sociales a cargo de la GAC (2014) <http://intrasat2/sg/Lists/Registro%20de%20Normativas/Attachments/1280/Procedimiento%20Administ%20de%20Inf%20del%20Serv%20de%20Redes%20Soc%20.pdf>

Manual de imagen y normas gráficas de la SAT (2018)

Castells, Manuel, (2001). *“La Galaxia de Internet”*.

Sáenz-González, Jesús Miguel, (2000, pp1-12). *“Revista de Comunicación Vivat Academia”*. <http://www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/viewFile/477/763>

Rodríguez, Marcos (2018). *“Social Network Theory”*. Maestría en Comunicación Virtual, USAC.

Lozares, Carlos (1996). *“La Teoría de Redes Sociales”*.

Costa Sánchez, Carmen; Piñeiro Otero, María Teresa (2013). *“Estrategias de comunicación multimedia”*, 1ª edición, Editorial UOC, S.L.

Tejedor, Santiago (2019). *“Herramientas digitales para comunicadores”*, Universidad autónoma de Barcelona. <https://gabrieljaraba.wordpress.com/2019/04/01/4880/>

Capriotti, Paul (2013). *“Planificación estratégica de la comunicación corporativa”*, Editorial Ariel.

Martínez Fustero, (2017). *“Qué es un Community Manager y cuáles son sus principales funciones en la empresa”*.

http://www.iebschool.com/blog/que-es-un-community-manager-redes-sociales/#disqus_single

Russo Inácio (2017). “*Guía completa del Community Manager*”.

<https://es.linkedin.com/pulse/manual-completo-del-community-manager-en-pdf-cl%C3%A1udio-russo-in%C3%A1cio>

Mejía Llano, (2015) “*Guía avanzada del Community Manager*”.

Silva Robles, Carmen (2012). “*Community Managers: La dirección de RRPP en la red*”
Revista Internacional de Relaciones Públicas

<http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwj57sLDrpHXAhXF8CYKHbnTD-gQFgkMAA&url=http%3A%2F%2Frevistarelacionespublicas.uma.es%2Findex.php%2Frevrrpp%2Farticle%2Fview%2F88&usg=AOvVaw1E8jzoBlvBQDcEfzIRIJT5>

Anexos - Instrumentos



Instrumento de evaluación Guía de observación



Diagnóstico de comunicación interna y externa de la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT.

La presente guía forma parte del sistema de recolección de información para el Diagnóstico y estrategia de comunicación virtual para la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria SAT, que se realizó como proyecto final de la Maestría en Comunicación Virtual de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Dudas sobre la investigación comunicarse con la investigadora al correo electrónico marianamaza@gmail.com. Las respuestas serán utilizadas con fines académicos.

	No.	Acción a evaluar	Observaciones	Elementos de observación
Comunicación interna	1	Publicaciones realizadas a través de Yammer		
	2	Canales de comunicación interna utilizados		
	3	Inconvenientes de la comunicación interna		
Comunicación externa	1	Publicaciones realizadas a través de redes sociales		
	2	Canales de comunicación externa más utilizados		
	3	Inconvenientes de la comunicación interna		

Guatemala, 30 de septiembre de 2019

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

Estimado Mtro. Morán:

Le saludo cordialmente, a la vez, se hace de su conocimiento que **se ha recibido satisfactoriamente la Estrategia de Comunicación Virtual** y cuyo respaldo fue el diagnóstico realizado en nuestra entidad; proceso que se llevó a cabo en los meses de enero a junio de 2018, por **Mariana Renata Maza Castellanos**, estudiante de la maestría en Comunicación Virtual de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Para la Superintendencia de Administración Tributaria es importante la asesoría y productos generados en materia de comunicación y de los cuales algunos productos serán implementados a futuro.

Sin otro particular,



Lic. Marco Antonio Sierra Molina
Gerente de Recursos Humanos Interino
Gerencia de Recursos Humanos

Marco Antonio Sierra Molina
Gerente de Recursos Humanos Interino

Cc. Archivo.



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



Guatemala, 01 de septiembre de 2018
Of. Postgrado 387-2018

Licenciado, Marco Antonio Sierra
Gerente de Recursos Humanos
Superintendencia de Administración Tributaria –SAT–
Presente

Estimado Licenciado Sierra:

Es un gusto saludarle y a la vez presentarle a la **Licenciada Mariana Renata Maza Castellanos**, registro académico No. 9622935, estudiante de la Maestría en Comunicación Virtual de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

La Licda. Mariana Maza, solicita realizar su Anteproyecto y Proyecto de Graduación de la Maestría, en la institución, que usted dirige, el cual consiste en realizar un Diagnóstico de comunicación, para detectar los principales problemas que aquejan dentro del campo de la comunicación virtual en dicha institución, y con base a los resultados presentará una propuesta de Estrategia de Comunicación Virtual Interna y Externa, en la cual planteará acciones a tomar para superar la problemática detectada en el diagnóstico.

Apreciaré su valiosa colaboración en el sentido de enviar la carta que avala la aceptación para que la Licenciada Maza, desarrolle el Anteproyecto y Proyecto de Graduación en la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT–, así como su visto bueno al momento de finalizar cada uno de los productos que sean generados durante el desarrollo del diagnóstico y estrategia.

Cordialmente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director Depto. Estudios de Postgrado



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



DEPARTAMENTO DE
**ESTUDIOS DE
POSGRADO**