



DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

COORDINACIÓN GENERAL DE INFORMACIÓN Y VINCULACIÓN

1

Antecedentes

- ¿Qué es (y qué no es) Comunicación Interna?

2

Recuento

- ¿Qué hicimos, cómo lo hicimos?

3

Diagnóstico:

- Análisis FODA
- Hallazgos (4)

4

Coordinación General de Información y Vinculación

- Comunicación dentro/otras áreas
- ITC ® Índice de Temas Clave

5

Recomendaciones

1

Antecedentes

- ¿Qué es (y qué no es) Comunicación Interna?

2

Recuento

- ¿Qué hicimos, cómo lo hicimos?

3

Diagnóstico:

- Análisis FODA
- Hallazgos (4)

4

Coordinación General de Información y Vinculación

- Comunicación dentro/otras áreas
- ITC ® Índice de Temas Clave

5

Recomendaciones

¿QUÉ ES (y qué no es) COMUNICACIÓN INTERNA?

COMUNICACIÓN INTERNA

- Gestión de la información y diálogos hacia el interior de las organizaciones, a través de diferentes iniciativas (medios, campañas, actividades lúdicas, eventos, etc.)
- “Pone en común” con los colaboradores los mensajes más importantes de la organización (objetivos de negocio, filosofía, código de conducta, retos, logros, etc.)

NO ES COMUNICACIÓN INTERNA

- La gestión del conjunto de interacciones personales (intercambio y diálogo entre personas).
- Un modelo de información unidireccional.
- Un instrumento (que actuando aislado) mejora el clima organizacional.
- Medios de comunicación que actúan sin una línea estratégica definida.

Clima laboral y comunicación



1

Antecedentes

- ¿Qué es (y qué no es) Comunicación Interna?

2

Recuento

- ¿Qué hicimos, cómo lo hicimos?

3

Diagnóstico:

- Análisis FODA
- Hallazgos (4)

4

Coordinación General de Información y Vinculación

- Comunicación dentro/otras áreas
- ITC ® Índice de Temas Clave

5

Recomendaciones

- ❑ Investigamos la percepción de los colaboradores sobre la comunicación interna de la compañía, para:
 - ❑ **Comprender cómo opera y se integra** a la organización el sistema de comunicación actual.
 - ❑ **Saber la opinión** de los diferentes públicos sobre el sistema de comunicación.
 - ❑ **Conocer los temas relevantes** dentro de la organización para los diferentes públicos.
 - ❑ **Entender el funcionamiento de la comunicación cara a cara**, de forma ascendente, descendente y transversal.
 - ❑ **Evaluar la eficiencia y complementariedad** del sistema de medios de comunicación interna.
 - ❑ **Contar con bases sólidas** para determinar el camino de la comunicación interna dentro de la organización.

INSTRUMENTOS CUALITATIVOS:

- ☐ 8 entrevistas profundas al Grupo Directivo
- ☐ 3 focus groups

INSTRUMENTOS CUANTITATIVO:

- ☐ Encuesta con 13 preguntas cerradas (opción múltiple) y 2 preguntas abiertas (que fueron codificadas para presentar las gráficas).
- ☐ Encuesta electrónica, hospedada en servidor de Soluciones de Comunicación.
- ☐ Censo (espacio muestral = población objetivo)
Invitaciones enviadas: 279 invitaciones
Total de respuestas: 254 → 91%
- ☐ CGIV (espacio muestral = población objetivo)
Invitaciones enviadas: 36 invitaciones
Total de respuestas: 28 → 78%

1

Antecedentes

- ¿Qué es (y qué no es) Comunicación Interna?

2

Recuento

- ¿Qué hicimos, cómo lo hicimos?

3

Diagnóstico:

- Análisis FODA
- Hallazgos (4)

4

Coordinación General de Información y Vinculación

- Comunicación dentro/otras áreas
- ITC ® Índice de Temas Clave

5

Recomendaciones

FORTALEZAS

- Posicionamiento interno (orgullo del impacto que generan)
- Imagen positiva del Presidente frente a los colaboradores
- Se percibe mejora en la interacción entre áreas
- Segunda línea de mando (directores) autocríticos sobre su gestión
- Cascadeo entre Presidente y líderes funciona bien
- En algunos líderes existe la voluntad de comunicar la estrategia de la organización

OPORTUNIDADES

- Acercar información relevante y fácil de comprender sobre las diferentes áreas
 - Construir y consolidar un sistema eficiente de cascadeo
- Construir el significado de trascendencia: lo que significa el trabajo de cada uno y cómo contribuye
 - Incorporación de una red de medios con énfasis en la tecnología
- Crear y consolidar una estrategia de comunicación interna
 - Desarrollar prácticas de comunicación compartidas
- Generar más espacios de interacción fuera de lo laboral

Comunicación Interna CONSAR

DEBILIDADES

- La comprensión de las actividades de la CONSAR es técnica y especializada, no es fácil transmitir a todos los niveles
- Falta de mecanismos de retroalimentación
- Multiplicidad de emisores – muchos mensajes, muchos medios
- Jerarquización y segmentación de información (todo para todos)
- Confidencialidad obligada para algunos temas
- Mismo tratamiento de la información para comunicación externa que interna

AMENAZAS

- Percepción de división y competencia entre algunas áreas (y frecuentemente entre los líderes un distanciamiento que afecta a mandos medios y operativos)
- Estilos de liderazgo que varían por área y que determinan cómo funciona la comunicación
 - Mandos medios, con frecuencia debilitados frente a sus reportes por la primera línea de liderazgo
- Poco reconocimiento: escasos programas institucionales que reconozcan el esfuerzo de colaboradores

FORTALEZAS

- El liderazgo en el área es respetuosa y amable, se motiva el trabajo en equipo.
- Los integrantes del área sienten un gran orgullo de pertenecer a esta institución por su alto compromiso social.
- Existe un gran compromiso de los colaboradores por el buen desempeño del área.

OPORTUNIDADES

- Generar equipos de trabajo multidisciplinarios que ayude a comprender mejor los temas sustantivos de la organización.
- Mejorar y formalizar las reuniones cara a cara, habilitar a los líderes de herramientas y habilidades comunicativas.
 - Difundir información clave dirigida a público interno (implicaciones de nuevos proyectos, logros, etc.)
 - Facilitar a los colaboradores información oportuna, mejorar la planeación de los proyectos.
- Los líderes deben establecer líneas de retroalimentación claras.

Comunicación Interna CGIV

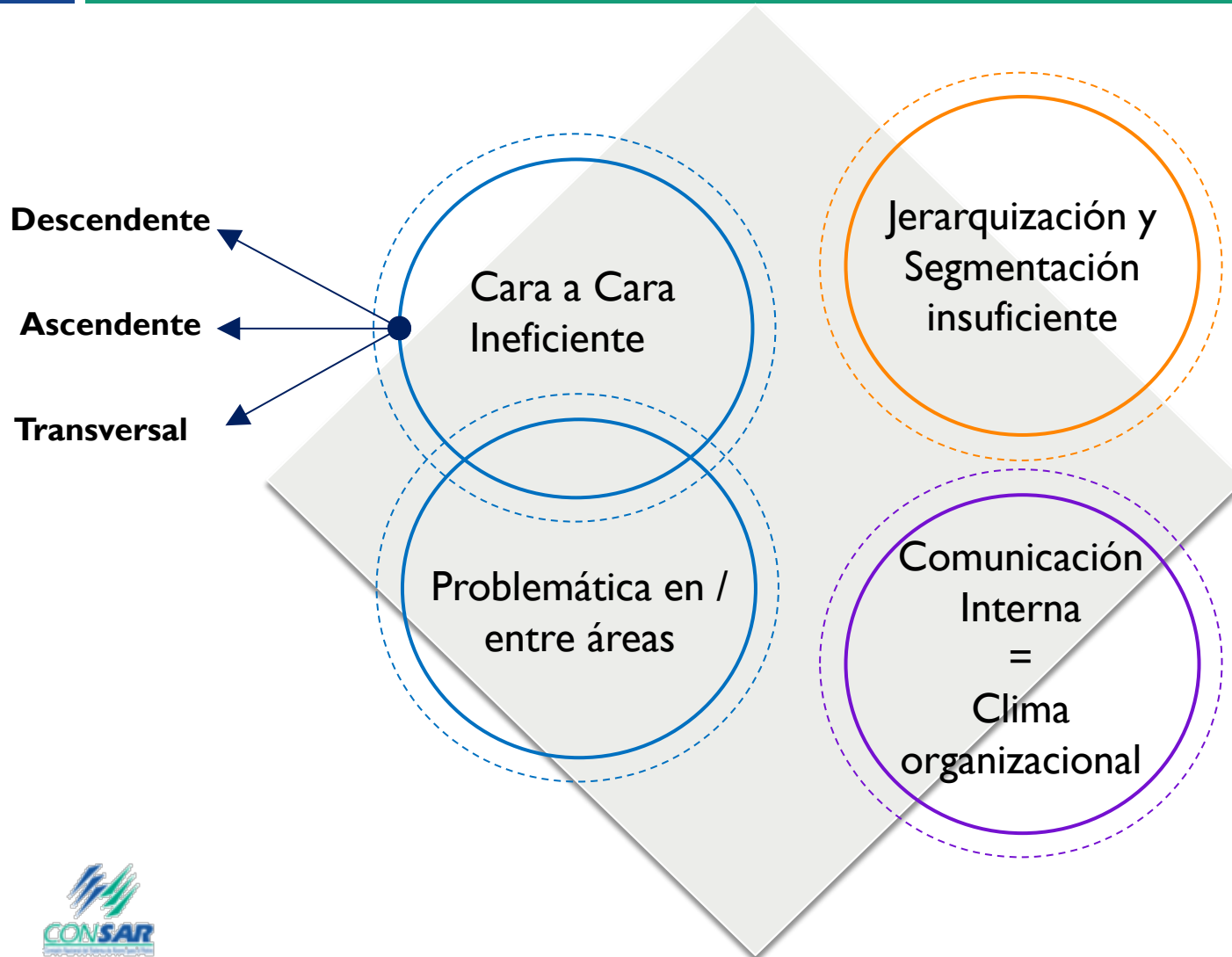
DEBILIDADES

- Desorganización en las interacciones con algunos jefes.
- Poca retroalimentación sobre el desempeño e interacciones con algunos líderes poco constructivas.
- Información fragmentada: los temas críticos y su contexto se queda en la Coordinación y sólo se asignan tareas.

AMENAZAS

- Evidente división y ausencia de diálogo con VPO.
- Planeación de actividades, pues contar con información oportuna evitaría la urgencia de algunas tareas que generan tensión en el equipo y flujo de trabajo desorganizado.
- No existen mecanismos que supervisen y garanticen que la información llegue a todos los colaboradores.

4 HALLAZGOS



1

Antecedentes

- ¿Qué es (y qué no es) Comunicación Interna?

2

Recuento

- ¿Qué hicimos, cómo lo hicimos?

3

Diagnóstico:

- Análisis FODA
- Hallazgos (4)

4

Coordinación General de Información y Vinculación

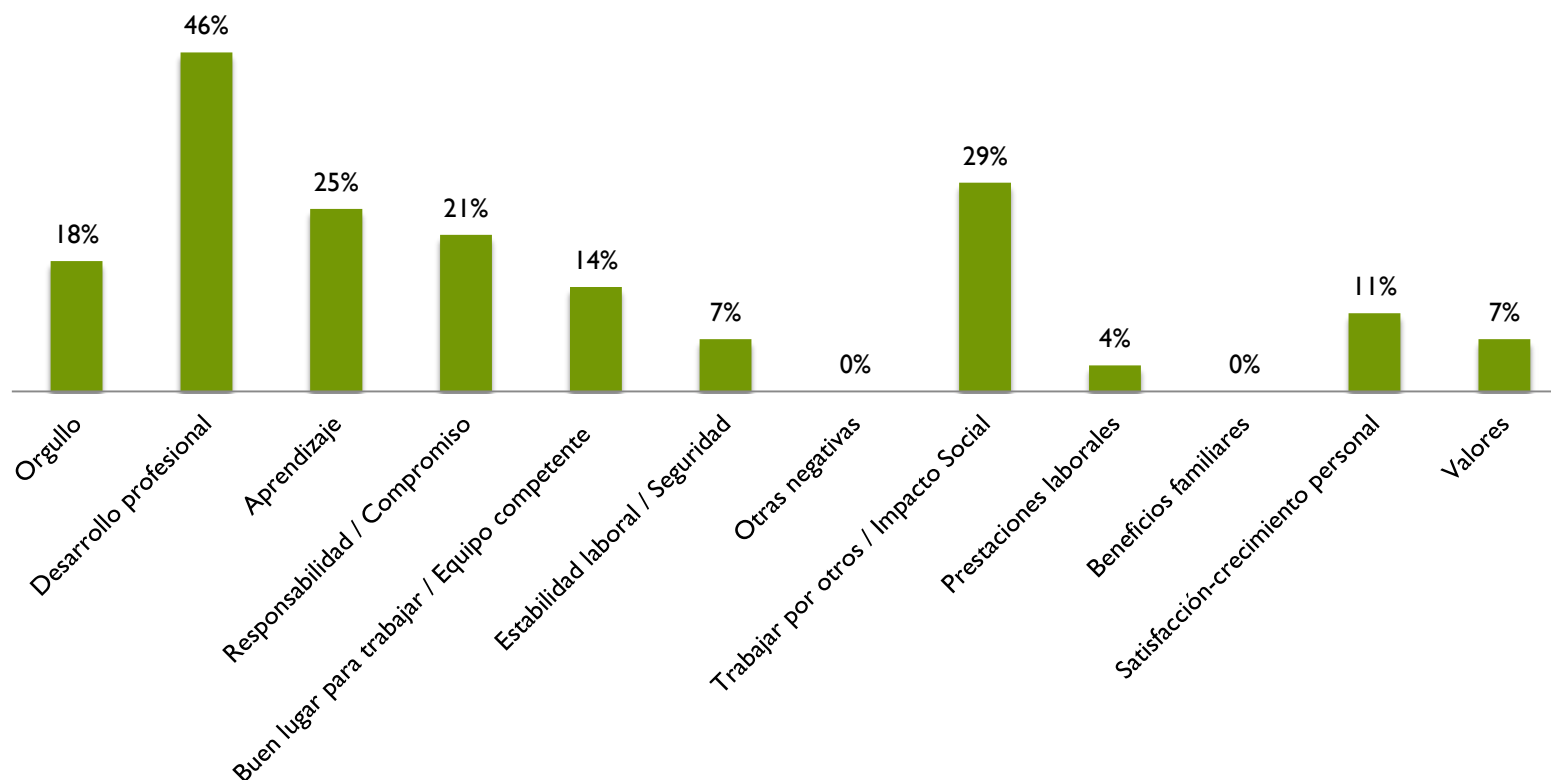
- Comunicación dentro/otras áreas
- ITC ® Índice de Temas Clave

5

Recomendaciones

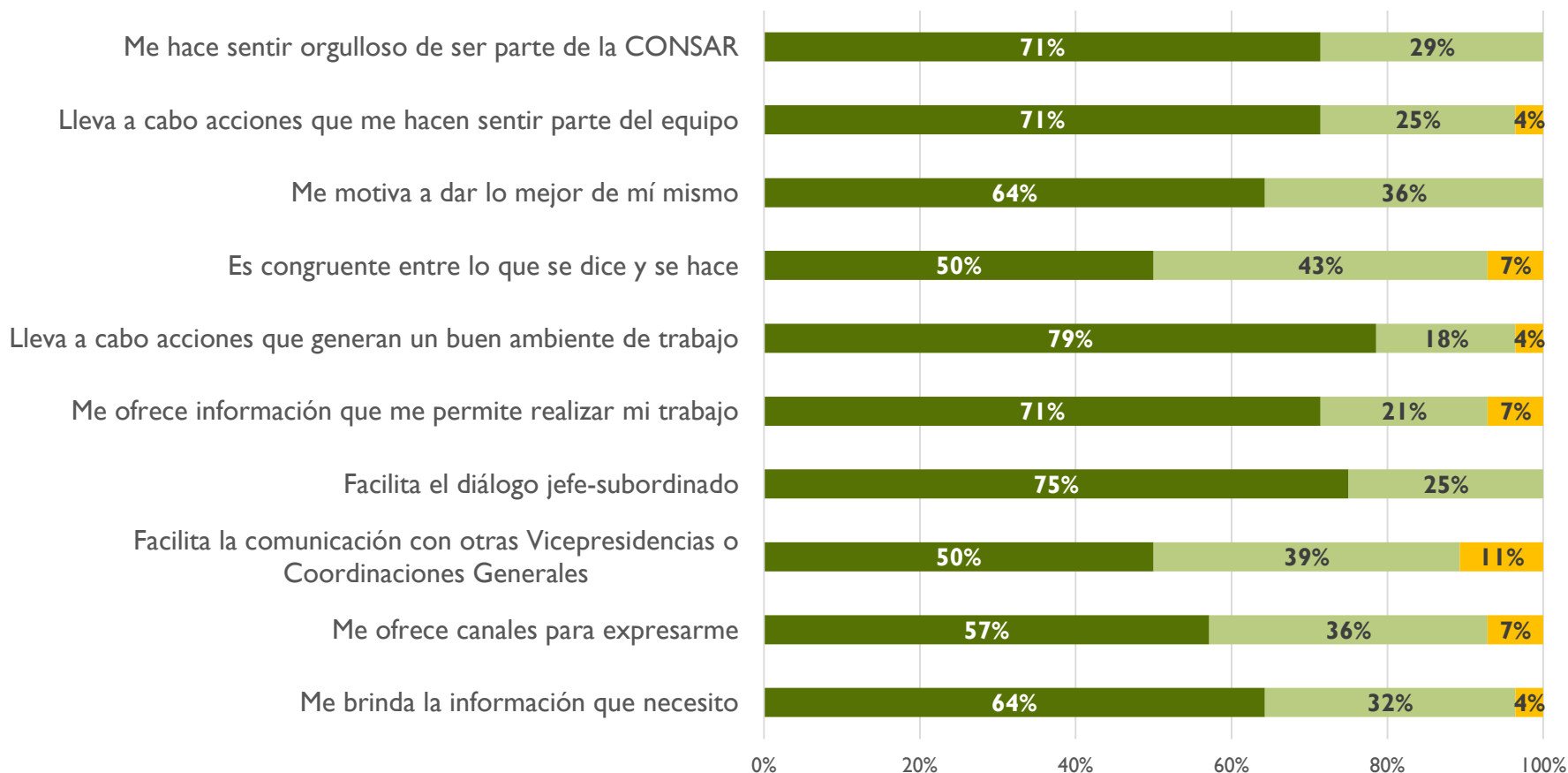
Qué significa trabajar en CONSAR

Qué significa trabajar en CONSAR



Qué tan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones...

Como área, mi Vicepresidencia o Coordinación General...



Qué tan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones...

Como área, mi Vicepresidencia o Coordinación General...	CGIV	CONSAR
Me brinda la información que necesito	96%	90%
Me ofrece canales para expresarme	93%	84%
Facilita la comunicación con otras Vicepresidencias o Coordinaciones Generales	89%	84%
Facilita el diálogo jefe-subordinado	100%	86%
Me ofrece información que me permite realizar mi trabajo	93%	89%
Lleva a cabo acciones que generan un buen ambiente de trabajo	96%	82%
Es congruente entre lo que se dice y se hace	93%	80%
Me motiva a dar lo mejor de mí mismo	100%	85%
Lleva a cabo acciones que me hacen sentir parte del equipo	96%	84%
Me hace sentir orgulloso de ser parte de la CONSAR	100%	89%
Promedio	96%	85%

Qué tan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones...

Mi jefe inmediato...



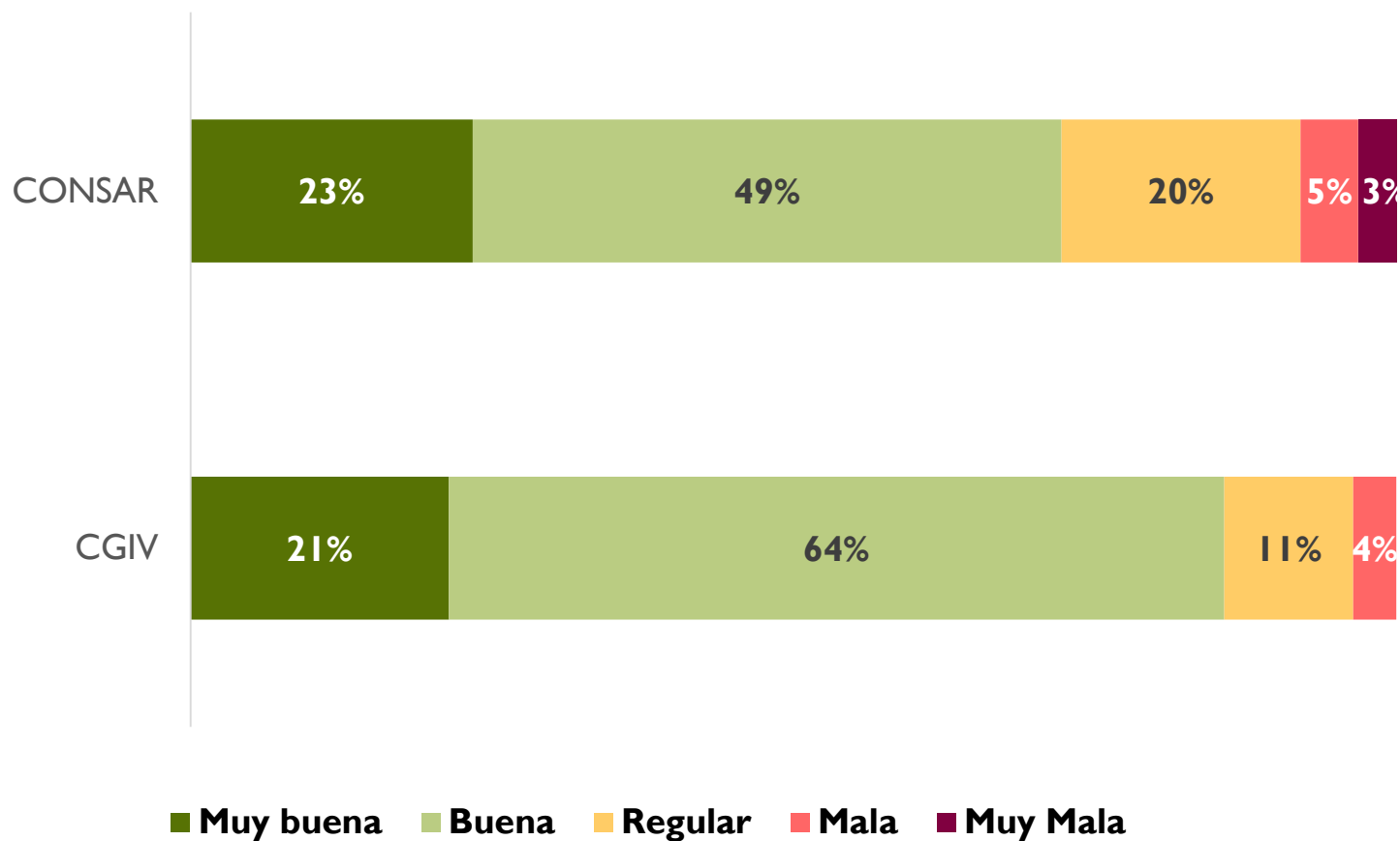
Qué tan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones...

Mi jefe inmediato...	CGIV	CONSAR
Me brinda la información que necesito	96%	90%
Me ofrece canales para expresarme	96%	88%
Facilita la comunicación con otras áreas	93%	88%
Facilita el diálogo	96%	87%
Me ofrece información que me permite realizar mi trabajo	96%	89%
Lleva a cabo acciones que generan un buen ambiente de trabajo	82%	83%
Es congruente entre lo que dice y hace	82%	85%
Lleva a cabo acciones que me hacen sentir parte del equipo	93%	85%
Promedio	92%	87%

Comunicación dentro de las áreas

Atributos de comunicación dentro de las áreas

La comunicación en tu área



¿Cómo calificarías la Comunicación en los diferentes niveles de tu área?

	Comunicación dentro de la Vicepresidencia o Coordinación General	Comunicación dentro del área a la que te encuentras adscrito	Comunicación con el Vicepresidente o Coordinador General	Comunicación con el Jefe Inmediato
Oportuna	57%	57%	64%	64%
Amable	68%	75%	71%	68%
Organizada	32%	39%	39%	32%
Concreta y clara	39%	43%	50%	50%
Honesta	32%	39%	46%	39%
Constructiva	50%	43%	46%	46%
Eficiente	36%	57%	54%	64%
Respetuosa	61%	57%	75%	75%
Ocurre a destiempo	14%	18%	7%	14%
No deriva en resultados	11%	0%	0%	7%
Distante	4%	0%	4%	0%

Crítico

Comunicación desde otras áreas

Atributos de la comunicación desde las otras áreas

¿Cómo calificarías tu Comunicación con las otras áreas...?

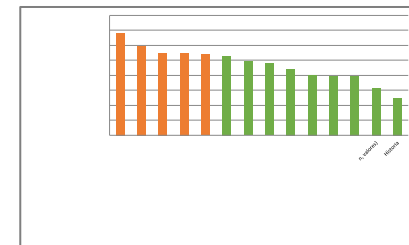
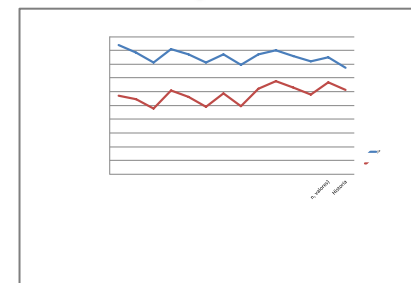
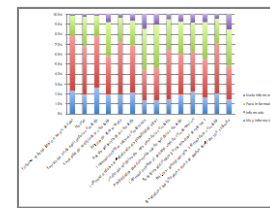
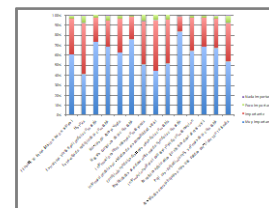
	CGIV	Presidencia	Vicepresidencia de Operaciones	Vicepresidencia Financiera	Vicepresidencia Jurídica	CGPEPE	CGATI	Órgano Interno de Control
Oportuna		52%	28%	48%	50%	42%	67%	48%
Amable		70%	56%	57%	62%	68%	74%	70%
Organizada		41%	12%	33%	31%	26%	37%	22%
Concreta y clara		48%	24%	43%	42%	47%	41%	52%
Honesta		33%	20%	24%	31%	26%	33%	17%
Constructiva		37%	24%	24%	38%	26%	37%	26%
Eficiente		52%	20%	33%	35%	37%	67%	39%
Respetuosa		70%	48%	43%	58%	53%	63%	57%
Ocurre a destiempo		4%	28%	0%	12%	5%	7%	0%
No deriva en resultados		0%	16%	0%	4%	0%	4%	0%
Distante		4%	24%	5%	4%	5%	4%	4%
No aplica		4%	11%	25%	7%	32%	4%	18%

	Coordinación General de Información y Vinculación	<i>Promedio</i>
Oportuna	55%	49%
Amable	68%	66%
Organizada	36%	35%
Concreta y clara	32%	35%
Honesta	32%	29%
Constructiva	34%	33%
Eficiente	42%	35%
Respetuosa	67%	60%
Ocurre a destiempo	5%	6%
No deriva en resultados	2%	2%
Distante	5%	7%
N/A	21%	

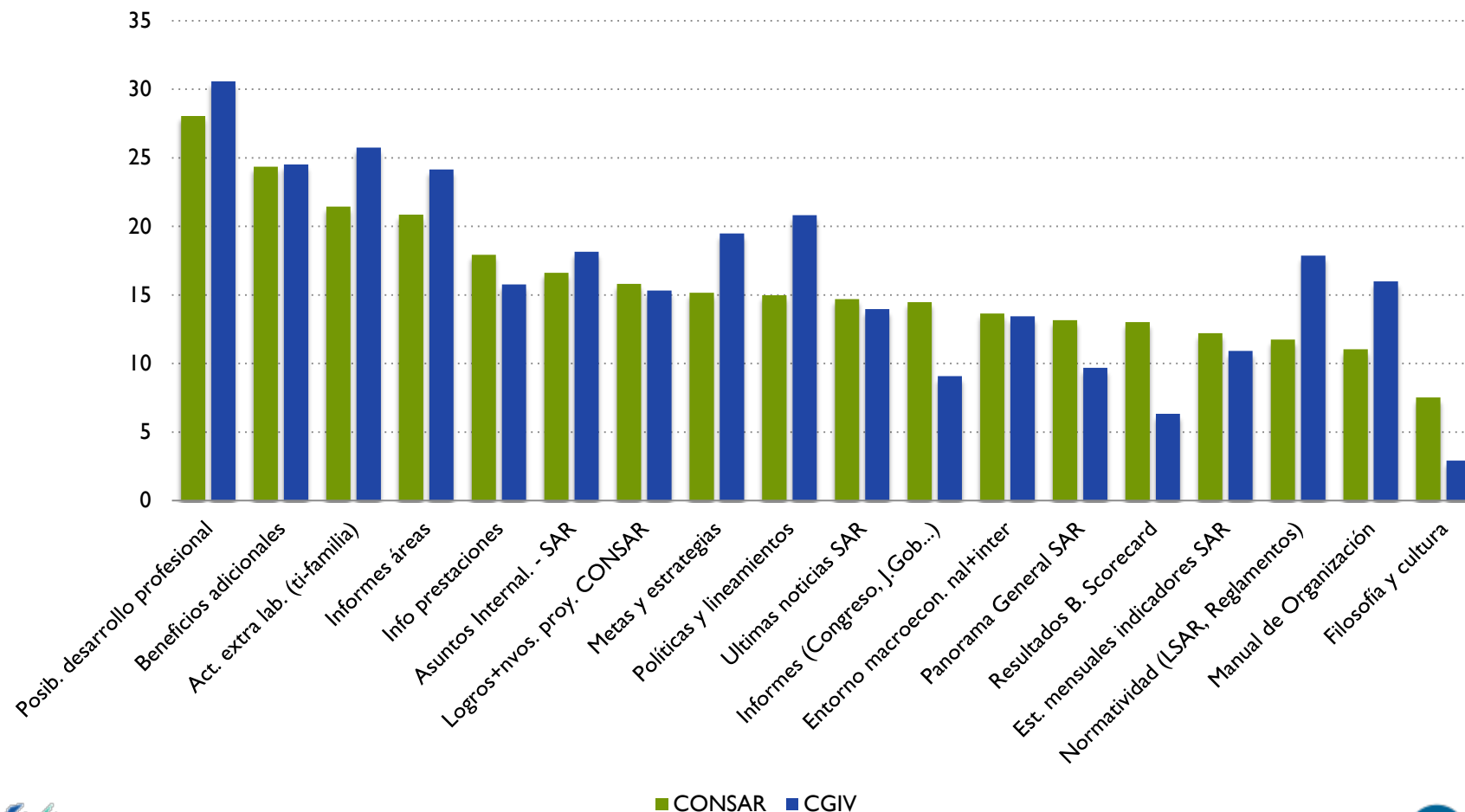
ITC® = Índice de Temas Clave

Metodología

1. Para cada tema, se pregunta a la gente:
 - ¿Qué tan importante es para ti?
 - ¿Qué tan informado estás?
2. Las respuestas se ponderan con base 10*.
3. Así se pueden comparar ambos registros y obtener un diferencial numérico o **Gap**.
4. El **ITC®** o Índice de Temas Clave se obtiene multiplicando el Gap por el nivel de importancia.



ITC® :Temas clave CONSAR / Áreas



ITC® :Temas clave CONSAR / Áreas

	CONSAR	CGIV
Posibilidades de desarrollo profesional en la CONSAR	28.05	30.56
Beneficios adicionales (convenios, descuentos, etc.)	24.34	24.51
Actividades extra laborales en las que puedas participar tú o tu familia	21.43	25.74
Informes que generan las distintas áreas	20.85	24.14
Información sobre tus prestaciones (vales, fondo de ahorro, actividad deportiva, ahorro voluntario etc.).	17.93	15.77
Asuntos Internacionales en materia del SAR	16.62	18.14
Logros alcanzados y nuevos proyectos a nivel CONSAR	15.8	15.31
Metas y estrategias de la CONSAR	15.15	19.47
Políticas y lineamientos, guías, manuales internos	14.97	20.82
Ultimas noticias sobre el SAR	14.7	13.96
Informes (Congreso de la Unión, Junta de Gobierno, CCV etc)	14.47	9.07
Perspectivas del entorno macroeconómico nacional e internacional	13.65	13.43
Panorama General del SAR	13.16	9.68
Resultados de los indicadores del Balanced Scorecard	13.01	6.32
Estadísticas mensuales con los principales indicadores sobre el SAR	12.21	10.91
Normatividad (LSAR, Reglamento de la LSAR, Reglamento Interior, Circulares, otras leyes, etc.)	11.75	17.86
Manual de Organización (Estructura orgánica, organigrama, objetivo, funciones, etc.)	11.04	15.98
Filosofía y cultura (Misión, visión, valores, código de conducta)	7.52	2.92

***Nota:** debe tenerse en cuenta que en las áreas muy pequeñas, la variación porcentual por participante es muy alta: OIC (1 persona = 12.5%), Presidencia (7.1%) y CGPEPE (6.7%)

1

Antecedentes

- ¿Qué es (y qué no es) Comunicación Interna?

2

Recuento

- ¿Qué hicimos, cómo lo hicimos?

3

Diagnóstico:

- Análisis FODA
- Hallazgos (4)

4

Coordinación General de Información y Vinculación

- Comunicación dentro/otras áreas
- ITC ® Índice de Temas Clave

5

Recomendaciones

I No de
Comunicación

2 De
Comunicación

- Definir el estilo de liderazgo deseado.
- Construir sentido de equipo (*team building*) en el primer nivel de liderazgo.
- Transmitir estilo de liderazgo.
 - Establecer un liderazgo con canales de retroalimentación claros donde se platique de forma constructiva sobre el desempeño de los colaboradores.
 - Alinear el liderazgo de todas las áreas para establecer mecanismos de interacción claros entre jefes inmediatos y colaboradores.
 - Procurar una mejor relación con la Vicepresidencia de Operaciones.
- Fortalecer la función de comunicación.
 - Establecer mecanismos formales efectivos para garantizar y supervisar que la información fluya entre los colaboradores. (Reuniones semanales para compartir el estatus de los proyectos clave e iniciativas)
 - Establecer equipos de trabajo multidisciplinarios con el resto de las áreas para comprender mejor los temas clave de la organización.
 - Mejorar los encuentros cara a cara. (Generar un kit de comunicación)

2

De Comunicación

- **Definir los temas prioritarios para la organización.**
 - Identificar los proyectos clave de la Comisión que requerirán la intervención del área para mejorar la planeación de las actividades del área.
 - Compartir la información disponible sobre los proyectos clave a todos los colaboradores. Emitir instrucciones con contexto y no tareas fragmentadas.
- **Fomentar la integración**
 - Mantener y promover una comunicación directa y oportuna fuera del área. (Establecer enlaces formales o equipos de trabajo multidisciplinarios)
 - Generar estrategias que permitan el diálogo formal y continuo de todo el equipo de trabajo para que cada integrante cuente con un panorama más amplio de la institución y se puedan prever dinámicas reactivas que generan tensión. (Reuniones semanales donde se brinde el estatus de cada proyecto)

¡Gracias!



Soluciones de
Comunicación

www.solucionesdecomunicacion.mx