



DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

COORDINACIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN Y PROYECTOS ESPECIALES

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 Planeación y Proyectos Especiales

- 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 Planeación y Proyectos Especiales

- 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 Planeación y Proyectos Especiales

- 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%
- ☐ CGPEPE (espacio muestral = población objetivo)
Invitaciones enviadas: 15 invitaciones
Total de respuestas: 15 → 100%

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 Planeación y Proyectos Especiales

- 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

- Existe un fuerte sentimiento de orgullo por colaborar en una institución que protege los intereses de millones de mexicanos.
- Se realizan reuniones periódicas con todo el equipo donde se comparten los proyectos prioritarios y se motiva el diálogo.
- El establecimiento del BSC ha generado aceptación entre los colaboradores.

OPORTUNIDADES

- Generar dinámicas de integración con otras áreas para que se comparta y explique información en temas clave para la organización.
 - La comunicación del BSC debe ayudar a los colaboradores a comprender fácilmente en qué proyectos o iniciativas clave su trabajo tiene repercusión.

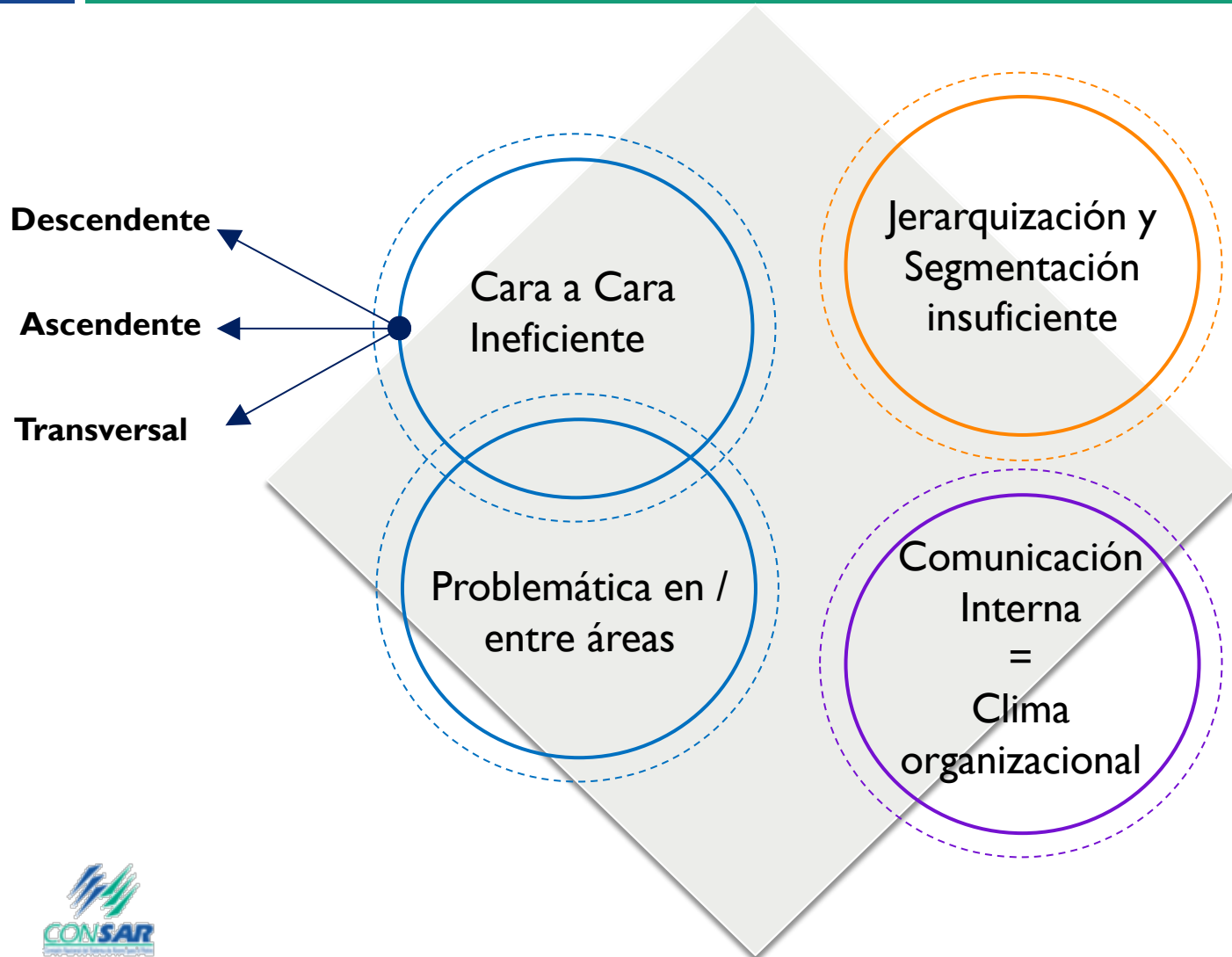
Comunicación Interna CGPEPE

DEBILIDADES

- Las iniciativas que se emprenden en comunicación carecen de contexto y los plazos de entrega son irregulares.
- Los integrantes del área tienen poca información respecto a las actividades que se realizan en otras áreas y los beneficios o prestaciones que tienen dentro de la institución.
- Diversas áreas no comprenden algunos procesos o acciones que se emprenden en el BSC, como ocurre con el tema de indicadores.

AMENAZAS

- Evidente división con el Asesor de Presidencia
- Los mensajes que se emiten a las áreas no llegan a todos los colaboradores o no brindan toda la información necesaria.
- No hay una estrategia de supervisión que verifique la correcta transmisión de los mensajes clave contenidos en el BSC.
 - La información se pide a las demás áreas sin brindarles un panorama o contexto global.



1

Antecedentes

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

2

Recuento

- ¿Qué hicimos, cómo lo hicimos?

3

Diagnóstico:

- Análisis FODA
- Hallazgos (4)

4

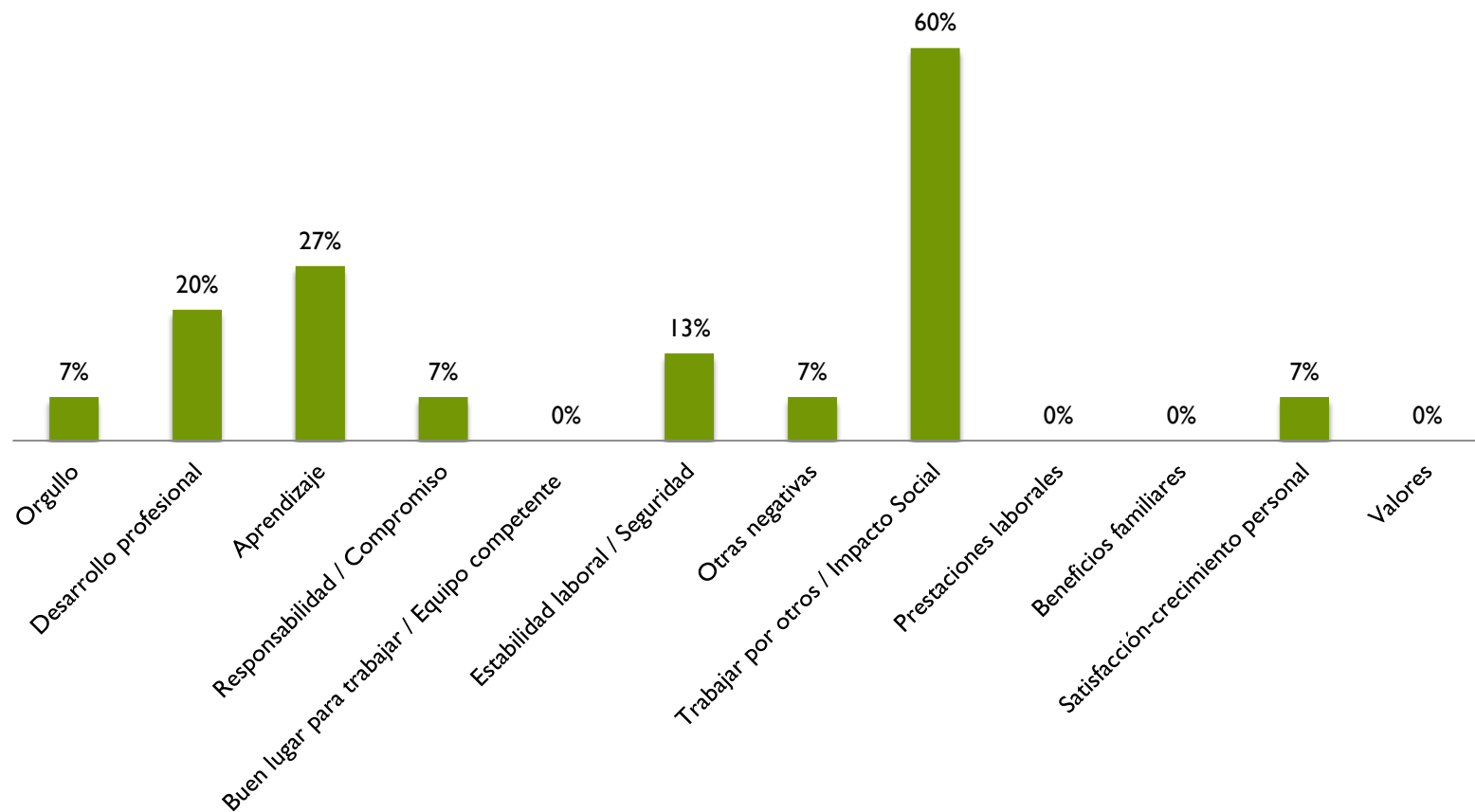
Coordinación General de Planeación y Proyectos Especiales

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

5

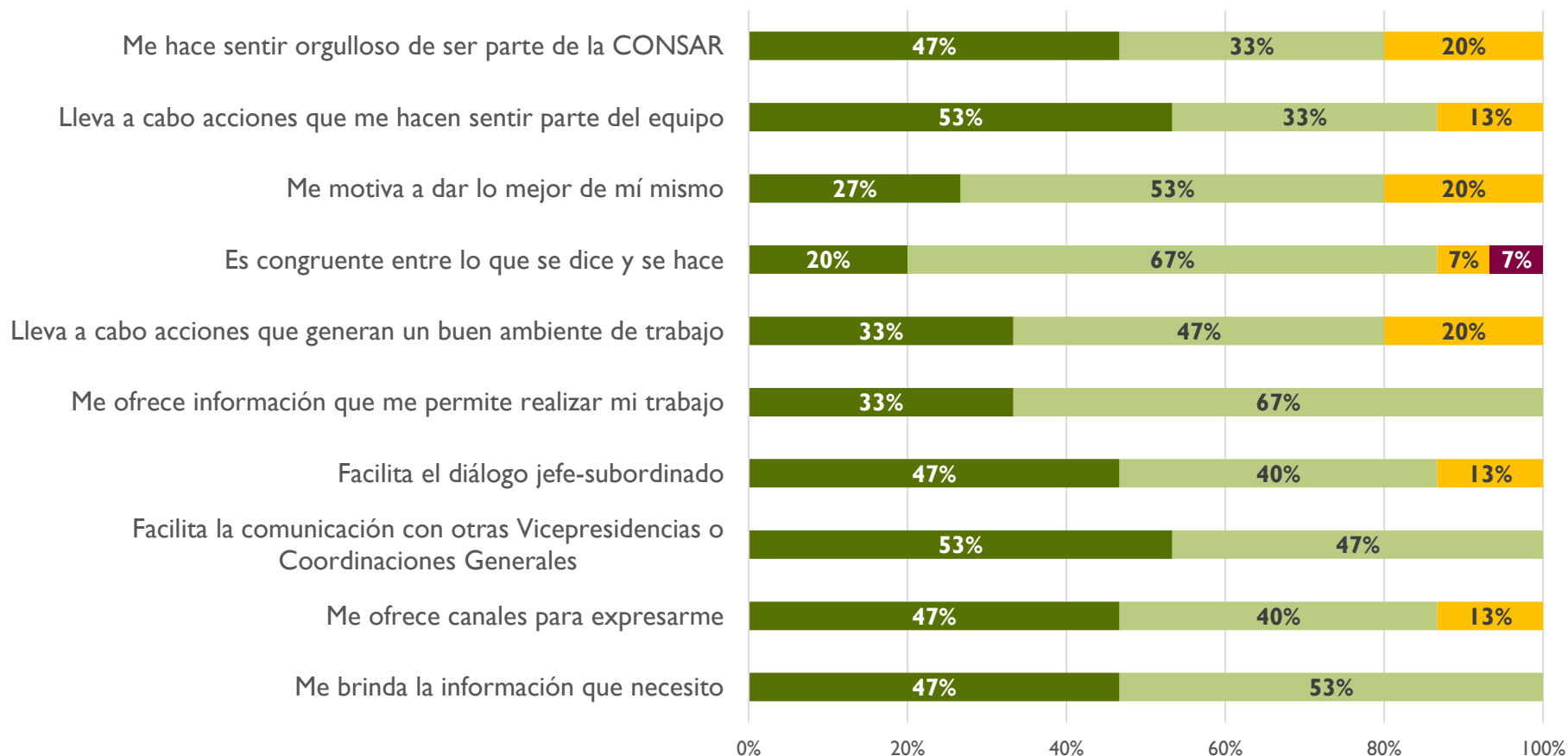
Recomendaciones

Qué significa trabajar en CONSAR



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

Como área, mi Vicepresidencia o Coordinación General...



■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ En desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo

Universo de la CGPEPE: 15 invitaciones | Total de respuestas: 15 → 100%

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

Como área, mi Vicepresidencia o Coordinación General...	CGPEPE	CONSAR
Me brinda la información que necesito	100%	90%
Me ofrece canales para expresarme	87%	84%
Facilita la comunicación con otras Vicepresidencias o Coordinaciones Generales	100%	84%
Facilita el diálogo jefe-subordinado	87%	86%
Me ofrece información que me permite realizar mi trabajo	100%	89%
Lleva a cabo acciones que generan un buen ambiente de trabajo	80%	82%
Es congruente entre lo que se dice y se hace	87%	80%
Me motiva a dar lo mejor de mí mismo	80%	85%
Lleva a cabo acciones que me hacen sentir parte del equipo	87%	84%
Me hace sentir orgulloso de ser parte de la CONSAR	80%	89%
Promedio	89%	85%

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

Mi jefe inmediato...



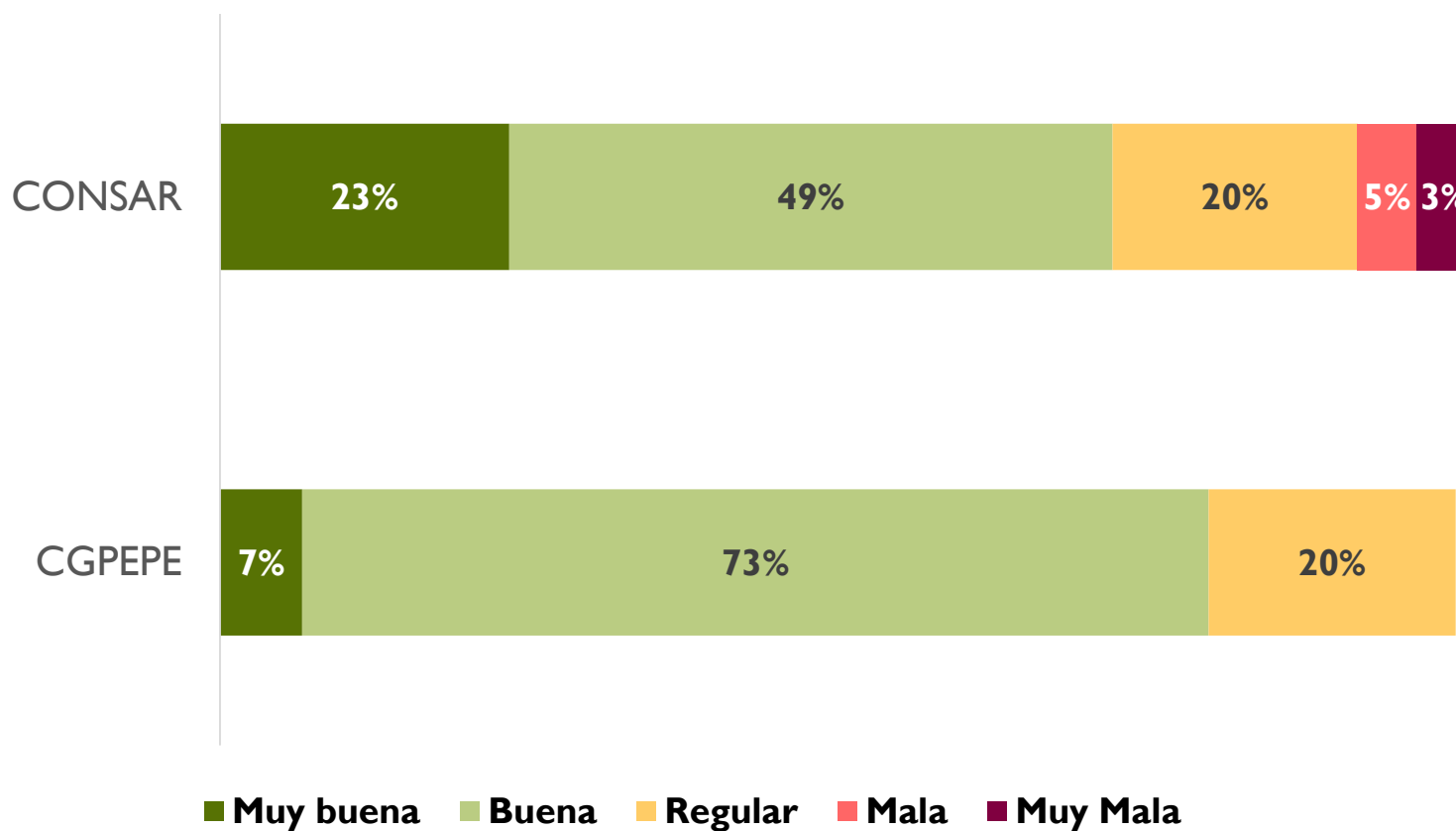
Qué tan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones...

Mi jefe inmediato...	CGPEPE	CONSAR
Me brinda la información que necesito	87%	90%
Me ofrece canales para expresarme	87%	88%
Facilita la comunicación con otras áreas	93%	88%
Facilita el diálogo	93%	87%
Me ofrece información que me permite realizar mi trabajo	93%	89%
Lleva a cabo acciones que generan un buen ambiente de trabajo	87%	83%
Es congruente entre lo que dice y hace	87%	85%
Lleva a cabo acciones que me hacen sentir parte del equipo	87%	85%
Promedio	89%	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	47%	73%	60%	80%
Amable	73%	53%	60%	67%
Organizada	60%	60%	47%	40%
Concreta y clara	47%	47%	33%	60%
Honesta	27%	40%	13%	47%
Constructiva	53%	47%	47%	53%
Eficiente	33%	40%	40%	53%
Respetuosa	67%	60%	53%	80%
Ocurre a destiempo	0%	7%	0%	0%
No deriva en resultados	0%	0%	0%	7%
Distante	0%	7%	13%	13%

Crítico

Universo de la CGPEPE: 15 invitaciones | Total de respuestas: 15 → 100%

Porcentaje de personas que coincide al otorgar el atributo a esta interacción, los porcentajes no suman 100%.

Comunicación desde otras áreas

Atributos de la comunicación desde las otras áreas

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

	CGPEPE	Presidencia	Vicepresidencia de Operaciones	Vicepresidencia Financiera	Vicepresidencia Jurídica	CGIV	CGATI	Órgano Interno de Control
Oportuna		67%	57%	31%	44%	42%	67%	22%
Amable		67%	71%	31%	56%	58%	67%	33%
Organizada		50%	50%	23%	22%	25%	33%	11%
Concreta y clara		42%	29%	31%	22%	25%	33%	22%
Honesta		25%	21%	15%	22%	25%	13%	22%
Constructiva		50%	50%	31%	44%	25%	27%	11%
Eficiente		42%	29%	8%	11%	33%	47%	11%
Respetuosa		67%	36%	46%	22%	50%	47%	33%
Ocurre a destiempo		0%	0%	15%	0%	0%	0%	0%
No deriva en resultados		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Distante		0%	0%	23%	0%	0%	0%	0%
No aplica		20%	7%	13%	40%	20%	0%	40%

Universo de la CGPEPE: 15 invitaciones | Total de respuestas: 15 → 100%

Porcentaje de personas que coincide al otorgar el atributo a esta interacción, los porcentajes no suman 100%.

***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%)

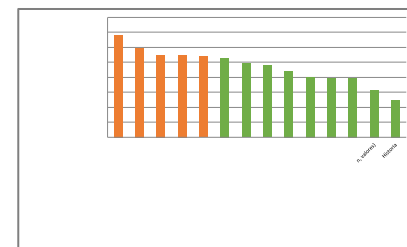
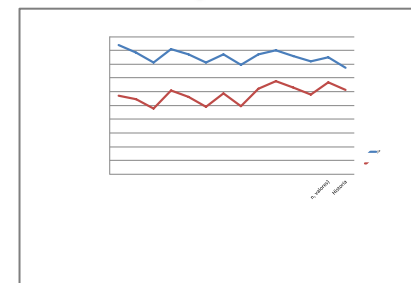
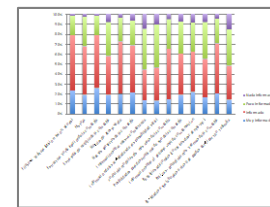
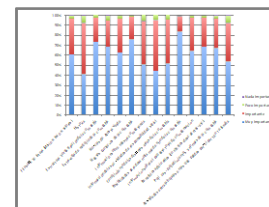
¿Cómo te califican las otras áreas?

	Coordinación General de Planeación y Proyectos Especiales	Promedio
Oportuna	45%	49%
Amable	65%	66%
Organizada	34%	35%
Concreta y clara	33%	35%
Honesta	31%	29%
Constructiva	30%	33%
Eficiente	28%	35%
Respetuosa	58%	60%
Ocurre a destiempo	3%	6%
No deriva en resultados	1%	2%
Distante	10%	7%
N/A	39%	

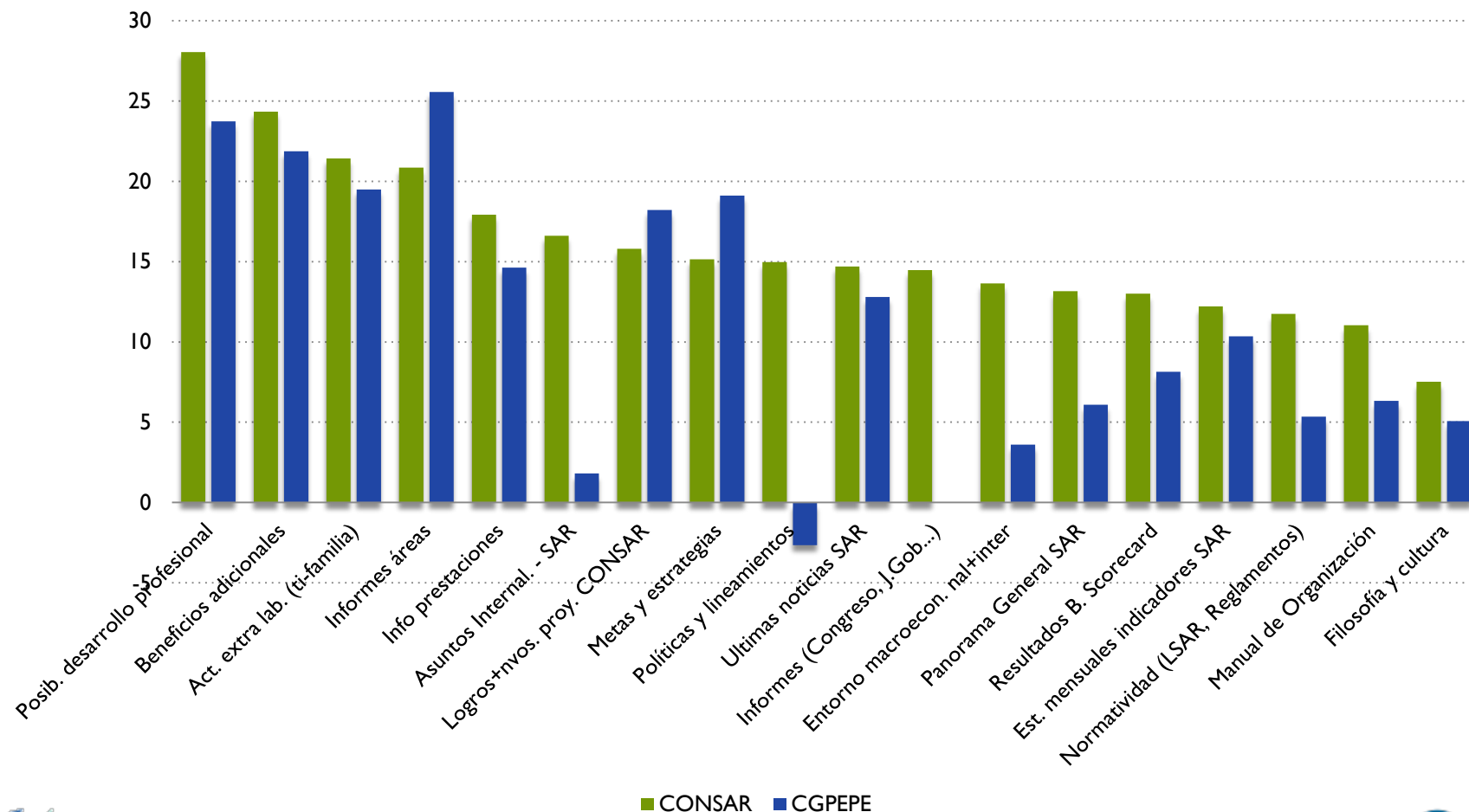
ITC® = Índice de Temas Clave

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	CGPEPE
Posibilidades de desarrollo profesional en la CONSAR	28.05	23.74
Beneficios adicionales (convenios, descuentos, etc.)	24.34	21.87
Actividades extra laborales en las que puedas participar tú o tu familia	21.43	19.5
Informes que generan las distintas áreas	20.85	25.56
Información sobre tus prestaciones (vales, fondo de ahorro, actividad deportiva, ahorro voluntario etc.).	17.93	14.63
Asuntos Internacionales en materia del SAR	16.62	1.81
Logros alcanzados y nuevos proyectos a nivel CONSAR	15.8	18.22
Metas y estrategias de la CONSAR	15.15	19.12
Políticas y lineamientos, guías, manuales internos	14.97	-2.64
Ultimas noticias sobre el SAR	14.7	12.81
Informes (Congreso de la Unión, Junta de Gobierno, CCV etc)	14.47	0
Perspectivas del entorno macroeconómico nacional e internacional	13.65	3.62
Panorama General del SAR	13.16	6.1
Resultados de los indicadores del Balanced Scorecard	13.01	8.14
Estadísticas mensuales con los principales indicadores sobre el SAR	12.21	10.36
Normatividad (LSAR, Reglamento de la LSAR, Reglamento Interior, Circulares, otras leyes, etc.)	11.75	5.36
Manual de Organización (Estructura orgánica, organigrama, objetivo, funciones, etc.)	11.04	6.33
Filosofía y cultura (Misión, visión, valores, código de conducta)	7.52	5.07

***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 Planeación y Proyectos Especiales

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

5

Recomendaciones

I No de Comunicación

- Definir el estilo de liderazgo deseado.
- Construir sentido de equipo (*team building*) en el primer nivel de liderazgo.

2 De Comunicación

- Transmitir estilo de liderazgo.
 - Mantener el dialogo constante que existe en los equipos de trabajo.
 - Establecer planes de acción con instrucciones claras y en los que se contemple la participación de otras áreas.
 - Establecer una relación más cercana con el Asesor de Presidencia.
- Fortalecer la función de comunicación.
 - Generar estrategias y herramientas de comunicación más efectivas que ayuden a todos los colaboradores a comprender mejor la labor que desempeñan dentro del BSC.
 - Mantener una estrategia o medio de comunicación constante que ayude a resolver dudas frecuentes del BSC.
 - Establecer mecanismos más efectivos para el *cascaeo* y la solicitud de información a otras áreas (Transmitirles la importancia de que participen y resolver sus dudas oportunamente)
 - Institucionalizar los encuentros cara a cara.

2

De Comunicación

- **Definir los temas prioritarios para la organización.**
 - Procurar que en la información que se transmite a la Comisión se identifiquen claramente las iniciativas clave de la organización y el papel que tienen las áreas en el logro de los objetivos.
 - Establecer un medio de verificación constante que garantice que los mensajes que se emiten al resto de las áreas sean comprendidos por los colaboradores.

- **Fomentar la integración**
 - Establecer dinámicas de comunicación concretas en las que se considere la participación de representantes de otras áreas para facilitar la consecución de los proyectos clave. (Reuniones o mesas de trabajo)
 - Mantener un diálogo abierto con el resto de las áreas para conocer más sobre sus funciones y poder compartir con mayor oportunidad información relevante sobre diversos temas clave.

¡Gracias!



Soluciones de
Comunicación

www.solucionesdecomunicacion.mx