



DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

VICEPRESIDENCIA FINANCIERA

1

Antecedentes

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

2

Recuento

- ¿Qué hicimos, cómo lo hicimos?

3

Diagnóstico:

- Análisis FODA
- Hallazgos (4)

4

Vicepresidencia Financiera

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

5

Recomendaciones

I

Antecedentes

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

2

Recuento

- ¿Qué hicimos, cómo lo hicimos?

3

Diagnóstico:

- Análisis FODA
- Hallazgos (4)

4

Vicepresidencia Financiera

- 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

Vicepresidencia Financiera

- 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.
- ☐ CONSAR (espacio muestral = población objetivo)

Invitaciones enviadas: 279 invitaciones

Total de respuestas: 254 → 91%

- ☐ VPF (espacio muestral = población objetivo)

Invitaciones enviadas: 53 invitaciones

Total de respuestas: 46 → 87%

1

Antecedentes

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

2

Recuento

- ¿Qué hicimos, cómo lo hicimos?

3

Diagnóstico:

- Análisis FODA
- Hallazgos (4)

4

Vicepresidencia Financiera

- 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

- Los integrantes se reconocen como un equipo profesional altamente calificado y con profundo conocimiento de sus actividades cotidianas.
- Saben que su labor es indispensable para alcanzar la visión de la organización.
- Los retos que afrontan dentro de la institución, mantienen motivados a los colaboradores.

OPORTUNIDADES

- Entablar equipos de trabajo multidisciplinarios para el desarrollo de los proyectos clave de la Comisión.
- Mejorar la eficiencia de las reuniones cara a cara, establecer una agenda previa y procurar el seguimiento de acuerdos concretos.
- Mejorar los procesos de interacción con otras áreas, evitar que se triangulen las peticiones y no burocratizar los flujos de trabajo.

Comunicación Interna

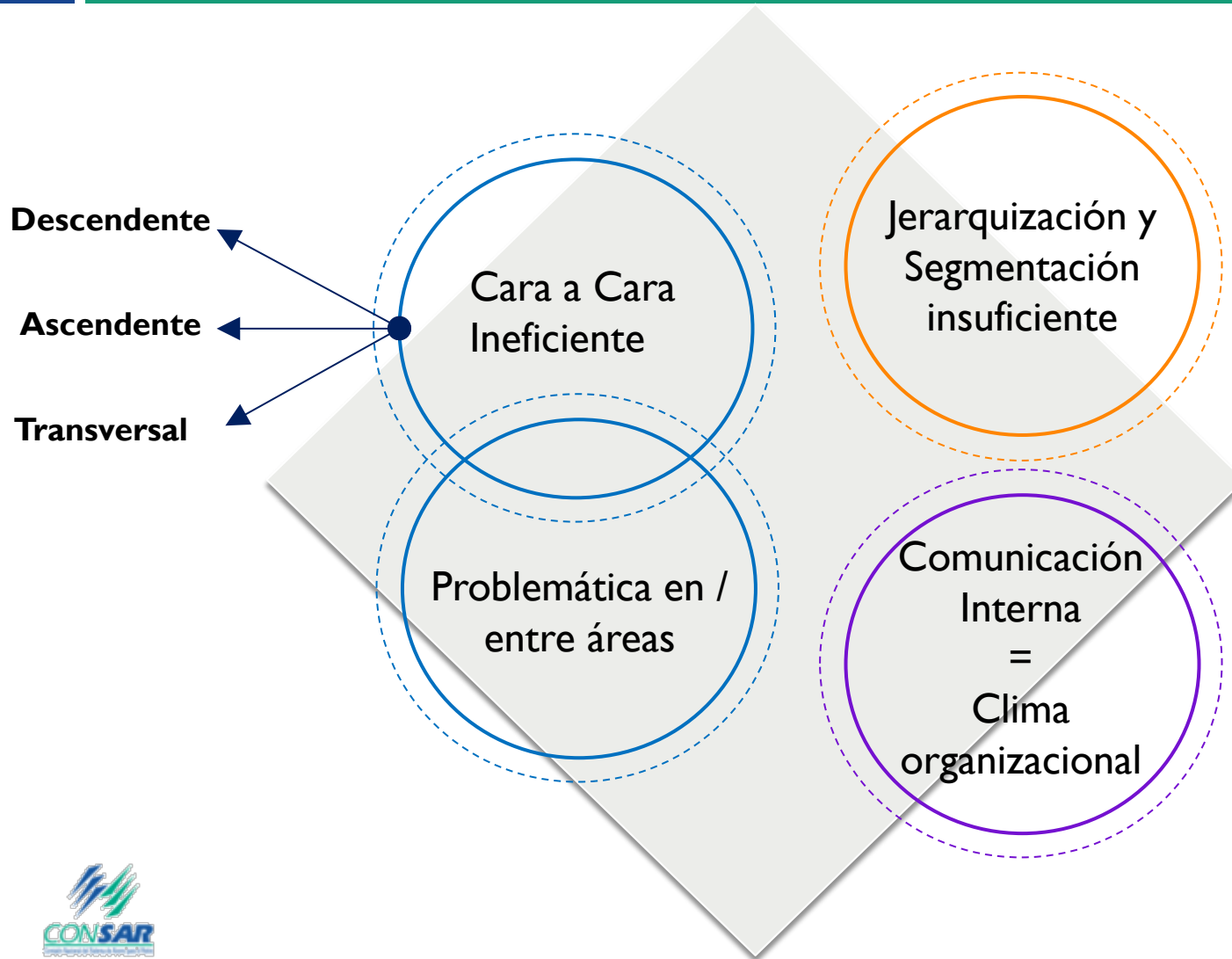
Vicepresidencia Financiera

DEBILIDADES

- Falta de información dentro del área, no se identifican los temas clave ni se percibe una planeación estratégica.
- Poca claridad en las instrucciones y carencia de contexto sobre éstas.
- Liderazgo no adjudicado formalmente, en el momento de la evaluación.
- El personal no se siente respaldado ni valorado por algunos líderes.

AMENAZAS

- Evidente división y competencia con el área Jurídica.
- Pocas actividades de integración o interacciones cara a cara dentro y fuera del área.
- Pérdida del insight y expertise de otras áreas con las que se tiene una relación directa de trabajo



1

Antecedentes

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

2

Recuento

- ¿Qué hicimos, cómo lo hicimos?

3

Diagnóstico:

- Análisis FODA
- Hallazgos (4)

4

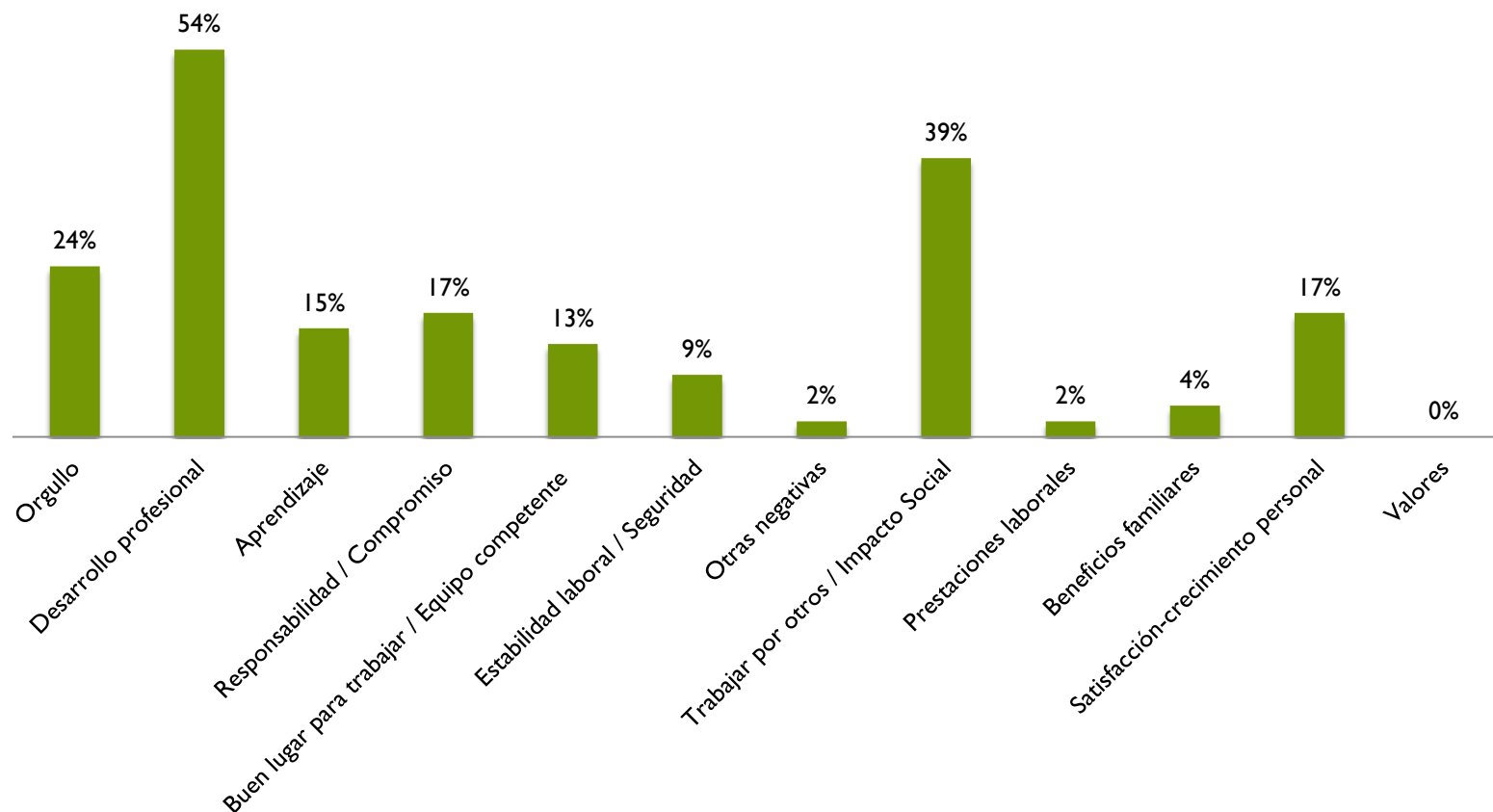
Vicepresidencia Financiera

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

5

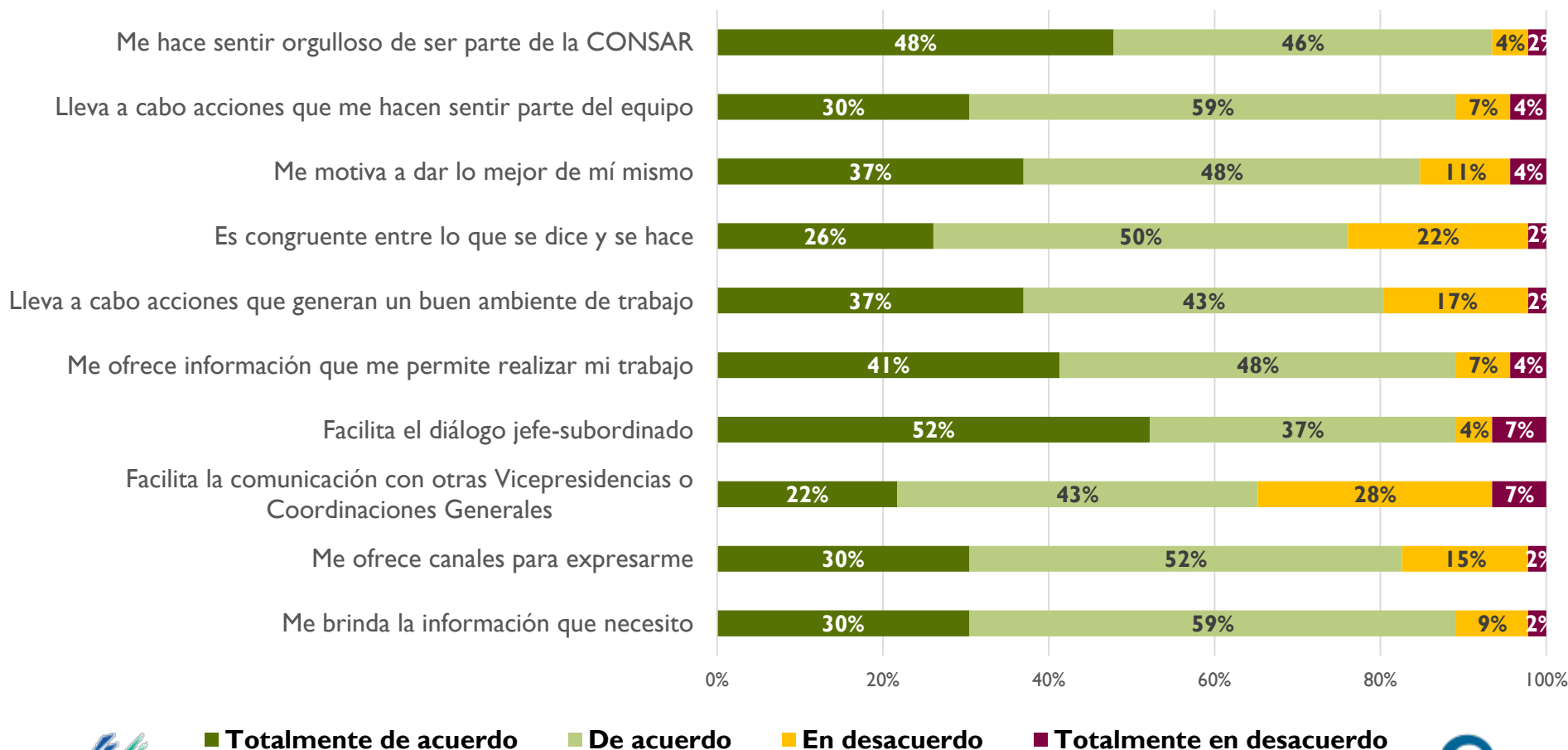
Recomendaciones

Qué significa trabajar en Vicepresidencia Financiera



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

Como área, mi Vicepresidencia o Coordinación General...



Universo de la VPF: 53 invitaciones | Total de respuestas: 46 → 87%

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

Como área, mi Vicepresidencia o Coordinación General...	Vicepresidencia Financiera	CONSAR
Me brinda la información que necesito	89%	90%
Me ofrece canales para expresarme	83%	84%
Facilita la comunicación con otras Vicepresidencias o Coordinaciones Generales	65%	84%
Facilita el diálogo jefe-subordinado	89%	86%
Me ofrece información que me permite realizar mi trabajo	89%	89%
Lleva a cabo acciones que generan un buen ambiente de trabajo	80%	82%
Es congruente entre lo que se dice y se hace	76%	80%
Me motiva a dar lo mejor de mí mismo	85%	85%
Lleva a cabo acciones que me hacen sentir parte del equipo	89%	84%
Me hace sentir orgulloso de ser parte de la CONSAR	93%	89%
Promedio	84%	85%

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

Mi jefe inmediato...



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

Universo de la VPF: 53 invitaciones | Total de respuestas: 46 → 87%

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

Mi jefe inmediato...	Vicepresidencia Financiera	CON SAR
Me brinda la información que necesito	87%	90%
Me ofrece canales para expresarme	89%	88%
Facilita la comunicación con otras áreas	78%	88%
Facilita el diálogo	85%	87%
Me ofrece información que me permite realizar mi trabajo	87%	89%
Lleva a cabo acciones que generan un buen ambiente de trabajo	80%	83%
Es congruente entre lo que dice y hace	87%	85%
Lleva a cabo acciones que me hacen sentir parte del equipo	85%	85%
Promedio	85%	87%

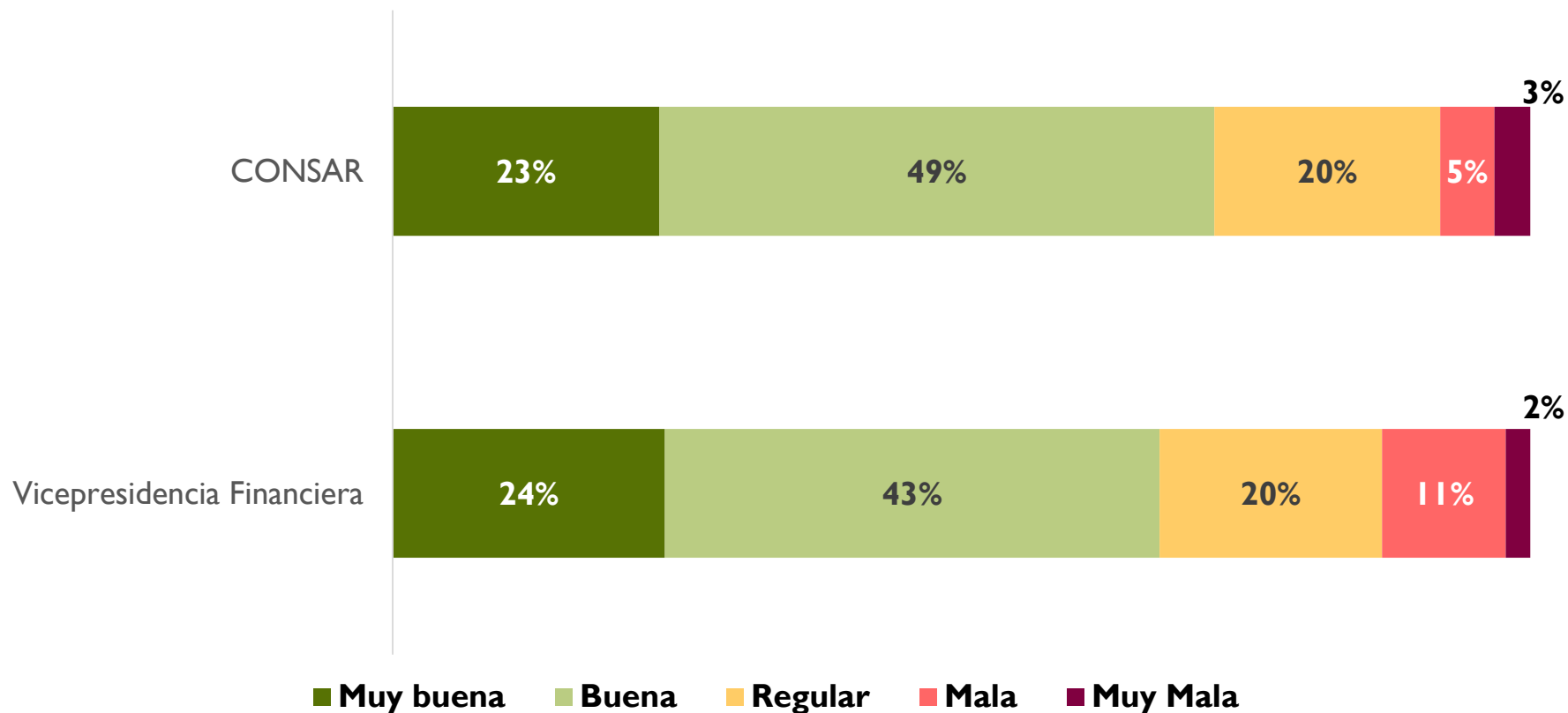
Universo de la VPF: 53 invitaciones | Total de respuestas: 46 → 87%

Porcentaje de personas que están “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”

Comunicación dentro de las áreas

Atributos de comunicación dentro de las áreas

La comunicación en tu área



VICEPRESIDENCIA FINANCIERA

¿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	54%	54%	37%	46%
Amable	61%	59%	70%	67%
Organizada	43%	41%	37%	26%
Concreta y clara	41%	35%	50%	37%
Honesta	33%	43%	43%	52%
Constructiva	48%	48%	57%	50%
Eficiente	39%	46%	41%	43%
Respetuosa	65%	61%	72%	61%
Ocurre a destiempo	11%	9%	9%	11%
No deriva en resultados	4%	13%	7%	11%
Distante	22%	15%	22%	17%

Universo de la VPF: 53 invitaciones | Total de respuestas: 46 → 87%

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

Crítico

Comunicación desde otras áreas

Atributos de la comunicación desde las otras áreas

VICEPRESIDENCIA FINANCIERA

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

	Vicepresidencia Financiera	Presidencia	Vicepresidencia de Operaciones	Vicepresidencia Jurídica	CGPEPE	CGIV	CGATI	Órgano Interno de Control
Oportuna		33%	12%	25%	18%	41%	41%	30%
Amable		85%	54%	64%	68%	76%	79%	67%
Organizada		48%	15%	29%	32%	53%	36%	33%
Concreta y clara		61%	27%	39%	36%	38%	36%	30%
Honesta		36%	23%	29%	32%	24%	28%	22%
Constructiva		45%	19%	43%	27%	29%	33%	11%
Eficiente		39%	23%	29%	23%	41%	31%	22%
Respetuosa		73%	54%	79%	68%	74%	69%	52%
Ocurre a destiempo		0%	19%	11%	14%	3%	13%	0%
No deriva en resultado		0%	4%	4%	5%	3%	10%	11%
Distante		0%	12%	11%	32%	3%	8%	11%
No aplica		28%	43%	39%	52%	26%	15%	41%

VICEPRESIDENCIA FINANCIERA

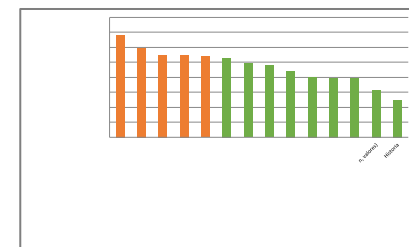
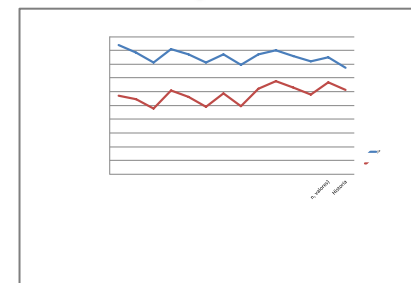
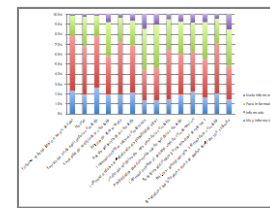
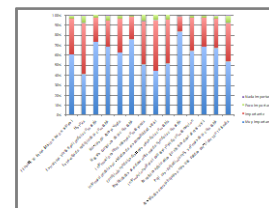
¿Cómo te califican otros?

	Vicepresidencia Financiera	Promedio
Oportuna	44%	49%
Amable	57%	66%
Organizada	34%	35%
Concreta y clara	32%	35%
Honesta	24%	29%
Constructiva	33%	33%
Eficiente	29%	35%
Respetuosa	54%	60%
Ocurre a destiempo	9%	6%
No deriva en resultados	2%	2%
Distante	8%	7%
N/A	24%	

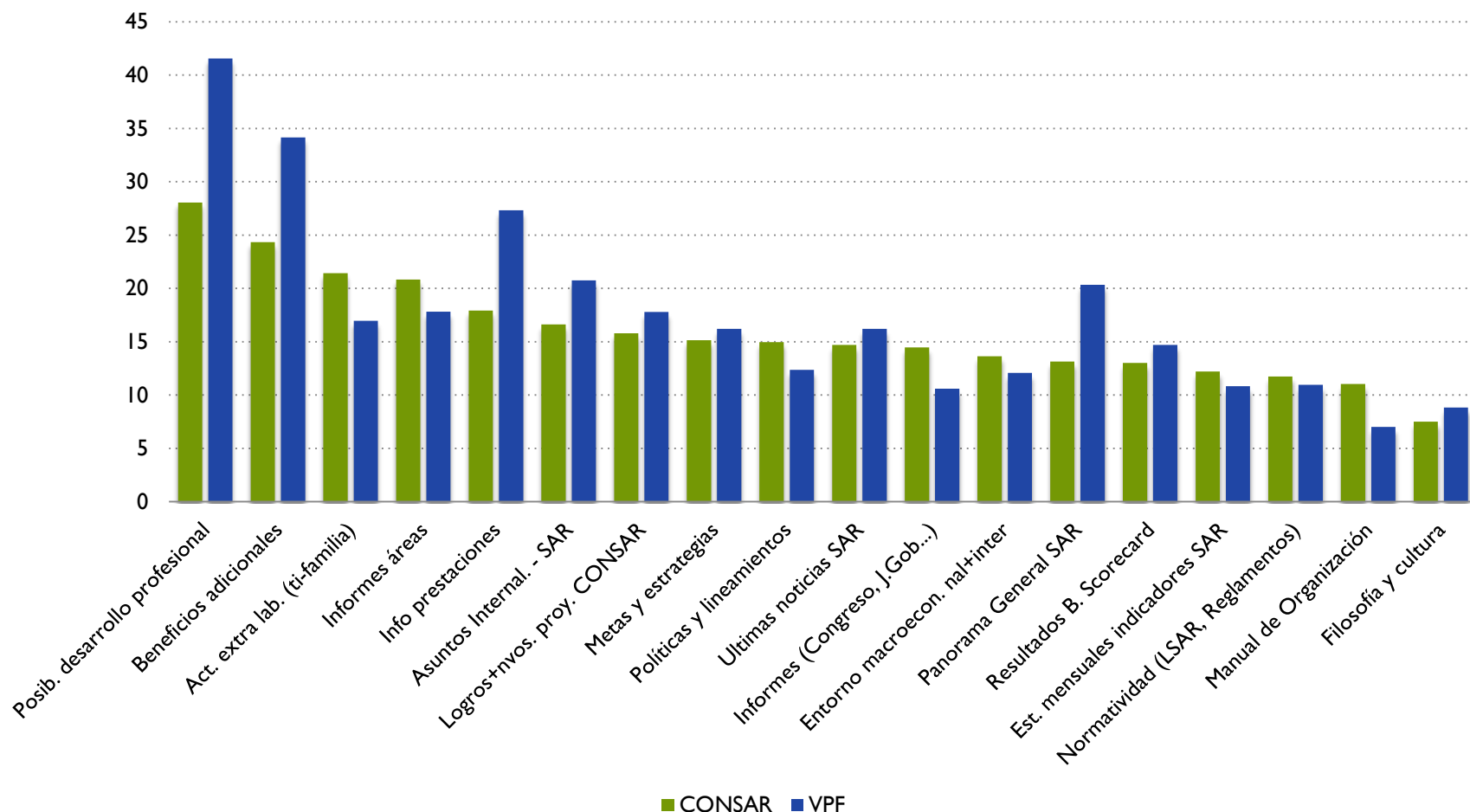
ITC® = Índice de Temas Clave

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	VPF
Posibilidades de desarrollo profesional en la CONSAR	28.05	41.56
Beneficios adicionales (convenios, descuentos, etc.)	24.34	34.16
Actividades extra laborales en las que puedas participar tú o tu familia	21.43	16.98
Informes que generan las distintas áreas	20.85	17.82
Información sobre tus prestaciones (vales, fondo de ahorro, actividad deportiva, ahorro voluntario etc.).	17.93	27.32
Asuntos Internacionales en materia del SAR	16.62	20.77
Logros alcanzados y nuevos proyectos a nivel CONSAR	15.8	17.8
Metas y estrategias de la CONSAR	15.15	16.21
Políticas y lineamientos, guías, manuales internos	14.97	12.38
Ultimas noticias sobre el SAR	14.7	16.21
Informes (Congreso de la Unión, Junta de Gobierno, CCV etc)	14.47	10.6
Perspectivas del entorno macroeconómico nacional e internacional	13.65	12.08
Panorama General del SAR	13.16	20.35
Resultados de los indicadores del Balanced Scorecard	13.01	14.72
Estadísticas mensuales con los principales indicadores sobre el SAR	12.21	10.83
Normatividad (LSAR, Reglamento de la LSAR, Reglamento Interior, Circulares, otras leyes, etc.)	11.75	10.96
Manual de Organización (Estructura orgánica, organigrama, objetivo, funciones, etc.)	11.04	7.01
Filosofía y cultura (Misión, visión, valores, código de conducta)	7.52	8.85

***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%)

I

Antecedentes

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

2

Recuento

- ¿Qué hicimos, cómo lo hicimos?

3

Diagnóstico:

- Análisis FODA
- Hallazgos (4)

4

Vicepresidencia Financiera

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

5

Recomendaciones

VICEPRESIDENCIA FINANCIERA

RECOMENDACIONES



- Definir el estilo de liderazgo deseado.
- Construir sentido de equipo (*team building*) en el primer nivel de liderazgo.
- Transmitir estilo de liderazgo.
 - Eliminar la división que existe con el área Jurídica.
 - Promover el trabajo en equipo y reconocer los logros del área.
- Fortalecer la función de comunicación.
 - Fortalecer el valor estratégico de la comunicación en la vicepresidencia.
 - Institucionalizar mecanismos más efectivos en las reuniones cara a cara. (Generar un kit de comunicación y fijar acuerdos concretos a los que se les brinde seguimiento)
 - Establecer canales de retroalimentación claros con todos los colaboradores. (Reuniones trimestrales entre cada jefe directo y colaborador)

2

De Comunicación

- **Definir los temas prioritarios para la organización.**
 - Brindar información respecto a los temas clave de la organización y los avances que ocurran.
 - Los jefes directos deberán brindar a sus reportes información de contexto que los ayude a identificar la repercusión de las labores que realizan en la organización.
- **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 respecto a sus funciones o labores.

¡Gracias!



Soluciones de
Comunicación

www.solucionesdecomunicacion.mx