



# DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

## VICEPRESIDENCIA JURÍDICA

**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 Jurídica**

- 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**

## Vicepresidencia Jurídica

- 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 Jurídica**

- 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%
- ☐ VPJ (espacio muestral = población objetivo)  
Invitaciones enviadas: 55 invitaciones  
Total de respuestas: 53 → 96%



**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 Jurídica**

- 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

- Prácticas de retroalimentación de algunas áreas que se han implementado con éxito
- Pasión del VP y su equipo directivo por la causa que persiguen todos los días (la defensa del trabajador)
- Apertura del VP para inspirar e integrar más a su equipo de trabajo

## OPORTUNIDADES

- Comunicar a tiempo las expectativas o resultado buscado, para establecer los procesos requeridos y así evitar que se trabaje muchas veces en una misma iniciativa
- Contextualizar las peticiones que se hacen a los diferentes miembros de las áreas, para asegurar la alineación
- Inyectar mayor entusiasmo a la gente y acercarle herramientas para que puedan hacer un *delivery* correcto

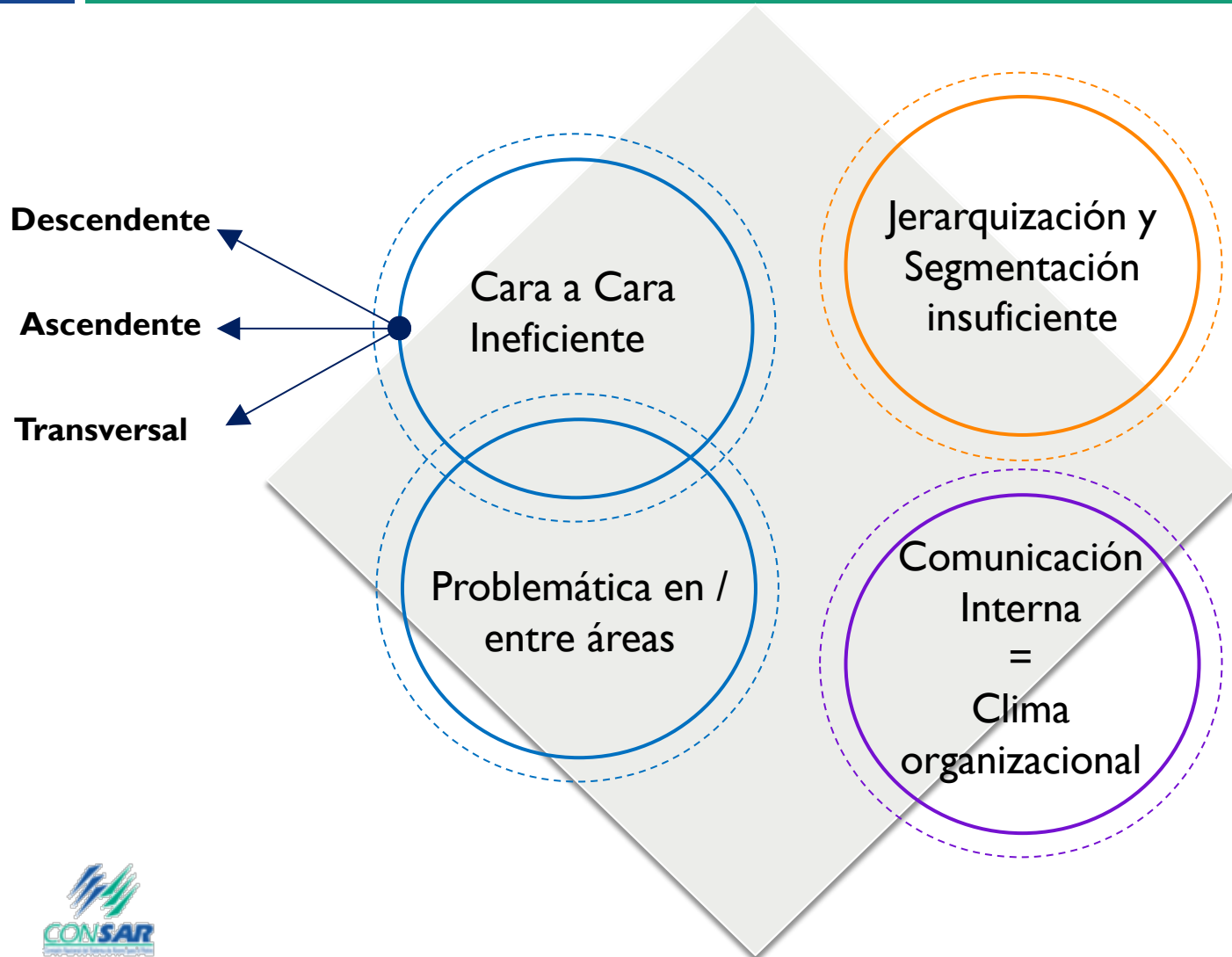
## Comunicación Interna Vicepresidencia Jurídica

## DEBILIDADES

- El VP es percibido por algunas personas de su área como lejano y descortés (tanto en el trato profesional como personal)
- Leyes que cambian con frecuencia, desconocimiento de algunos miembros del área de ello.
- La existencia de preferencias que favorecen el desarrollo sólo de algunos.
- Exceso de juntas de trabajo, sin agenda o seguimiento a los acuerdos.

## AMENAZAS

- Evidente división y competencia con el área Financiera
- Los mecanismos de comunicación transversal no son homogéneos, pues dependen de cada director (habilidades, personalidad, estilo de liderazgo)
- Hay pocos mecanismos de retroalimentación en el área, y con frecuencia la gente se siente desmotivada (poco respetada y valorada)
- 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**

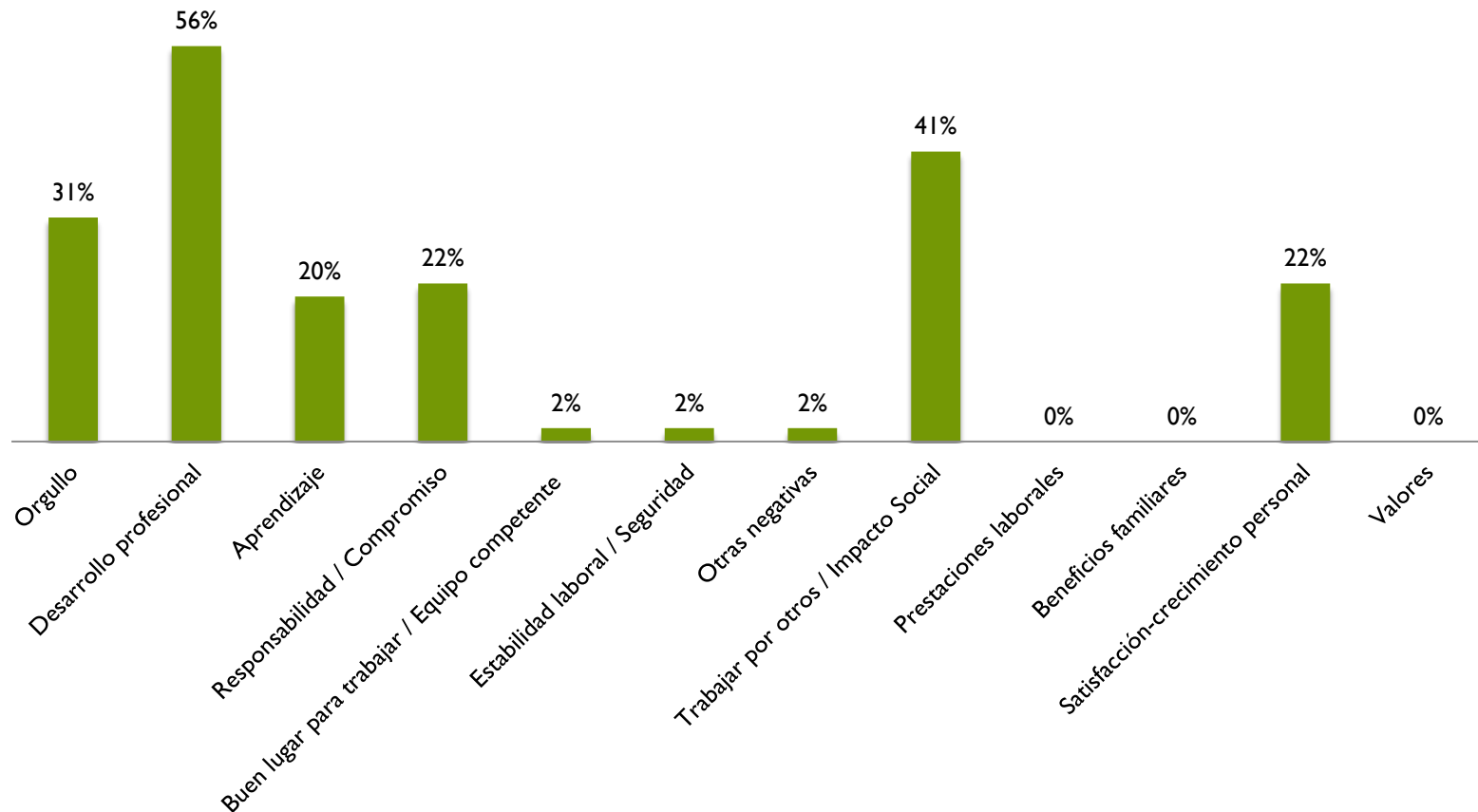
## Vicepresidencia Jurídica

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

**5**

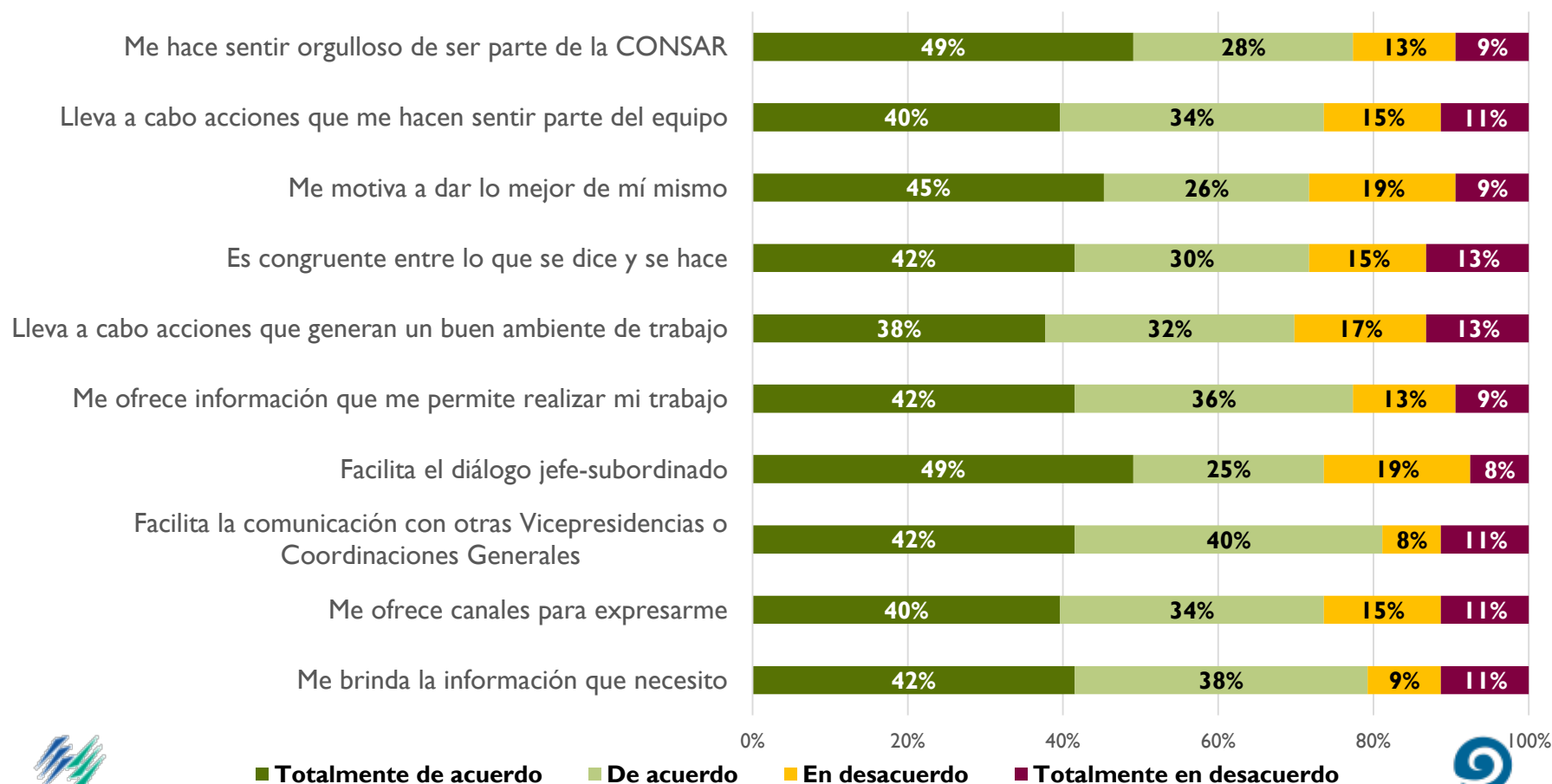
## Recomendaciones

# Qué significa trabajar en CONSAR



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

## Como área, mi Vicepresidencia o Coordinación General...



Universo de la VPJ: 55 invitaciones | Total de respuestas: 53 → 96%

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

Como área, mi Vicepresidencia o Coordinación General...	Vicepresidencia Jurídica	CONSAR
Me brinda la información que necesito	79%	90%
Me ofrece canales para expresarme	74%	84%
Facilita la comunicación con otras Vicepresidencias o Coordinaciones Generales	81%	84%
Facilita el diálogo jefe-subordinado	74%	86%
Me ofrece información que me permite realizar mi trabajo	77%	89%
Lleva a cabo acciones que generan un buen ambiente de trabajo	70%	82%
Es congruente entre lo que se dice y se hace	72%	80%
Me motiva a dar lo mejor de mí mismo	72%	85%
Lleva a cabo acciones que me hacen sentir parte del equipo	74%	84%
Me hace sentir orgulloso de ser parte de la CONSAR	77%	89%
<b>Promedio</b>	<b>75%</b>	<b>85%</b>



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

## Mi jefe inmediato...



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

Mi jefe inmediato...	Vicepresidencia Jurídica	CONSAR
Me brinda la información que necesito	85%	90%
Me ofrece canales para expresarme	85%	88%
Facilita la comunicación con otras áreas	87%	88%
Facilita el diálogo	85%	87%
Me ofrece información que me permite realizar mi trabajo	85%	89%
Lleva a cabo acciones que generan un buen ambiente de trabajo	81%	83%
Es congruente entre lo que dice y hace	83%	85%
Lleva a cabo acciones que me hacen sentir parte del equipo	85%	85%
<b>Promedio</b>	<b>85%</b>	<b>87%</b>

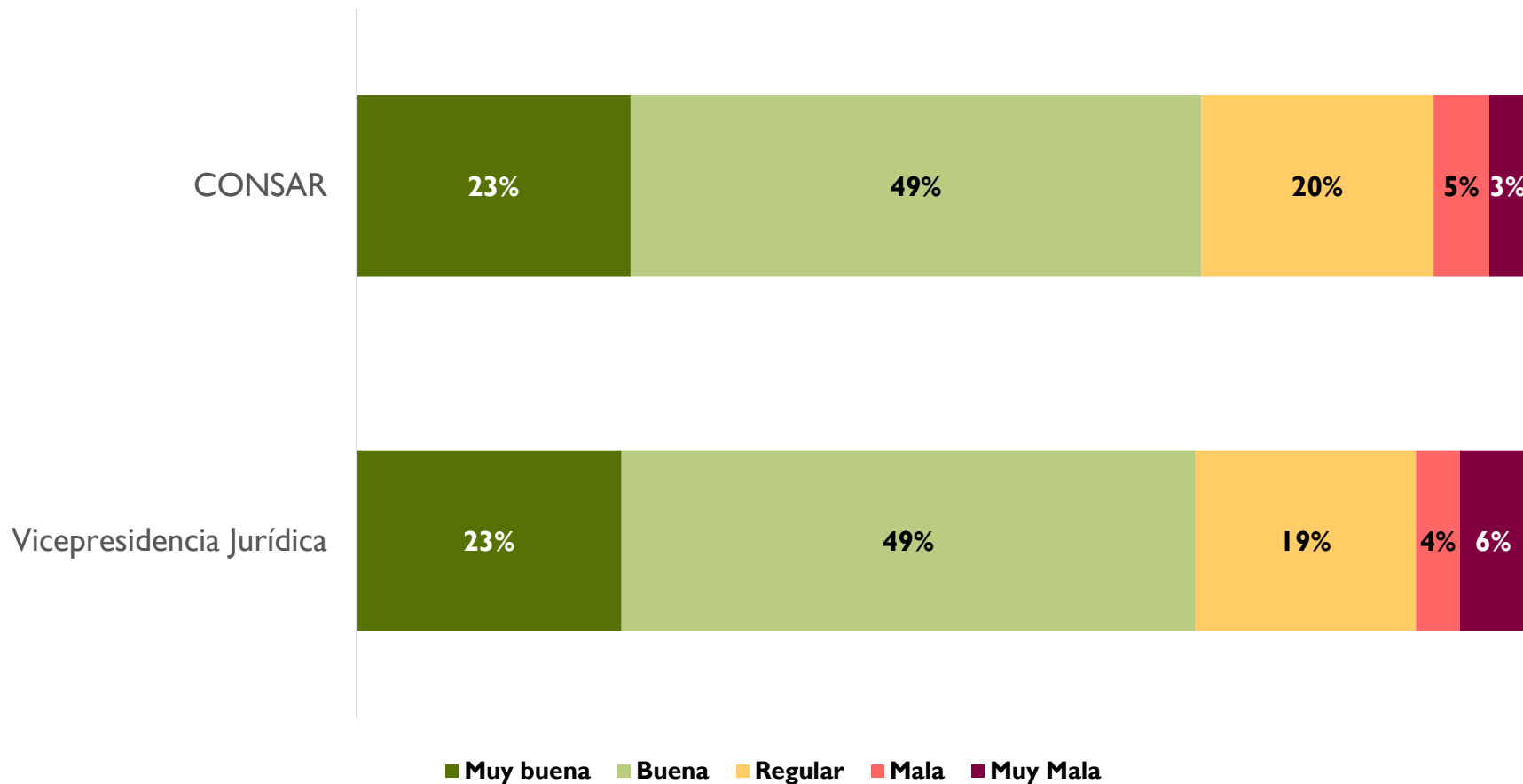
Porcentaje de personas que están “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”

Universo de la VPJ: 55 invitaciones | Total de respuestas: 53 → 96%

# Comunicación dentro de las áreas

## **Atributos de comunicación dentro de las áreas**

# La Comunicación dentro de mi área (Vicepresidencia Jurídica)



Universo de la VPJ: 55 invitaciones | Total de respuestas: 53 → 96%

# VICEPRESIDENCIA JURÍDICA

## ¿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	58%	68%	49%	74%
Amable	57%	70%	53%	70%
Organizada	42%	47%	38%	47%
Concreta y clara	32%	49%	30%	49%
Honesta	21%	34%	23%	42%
Constructiva	38%	53%	38%	49%
Eficiente	38%	53%	34%	58%
Respetuosa	51%	49%	49%	62%
Ocurre a destiempo	19%	8%	9%	9%
No deriva en resultados	9%	8%	13%	4%
Distante	17%	6%	21%	8%

**Crítico**

# Comunicación desde otras áreas

**Atributos** de la comunicación desde las otras áreas

# VICEPRESIDENCIA JURÍDICA

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

	Vicepresidencia Jurídica	Presidencia	Vicepresidencia de Operaciones	Vicepresidencia Financiera	CGPEPE	CGIV	CGATI	Órgano Interno de Control
Oportuna		76%	56%	53%	68%	70%	60%	67%
Amable		76%	56%	45%	64%	68%	69%	70%
Organizada		53%	41%	40%	57%	40%	43%	40%
Concreta y clara		42%	37%	30%	46%	28%	33%	30%
Honesta		32%	24%	18%	36%	28%	31%	30%
Constructiva		53%	34%	45%	43%	40%	31%	30%
Eficiente		53%	44%	28%	36%	38%	38%	40%
Respetuosa		66%	56%	48%	50%	68%	62%	57%
Ocurre a destiempo		0%	7%	20%	0%	10%	5%	0%
No deriva en resultados		0%	5%	8%	0%	3%	0%	3%
Distante		3%	7%	13%	4%	8%	7%	10%
No aplica		28%	23%	25%	47%	25%	21%	43%

Universo de la VPJ: 55 invitaciones | Total de respuestas: 53 → 96%

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

# VICEPRESIDENCIA JURÍDICA

## ¿Cómo te califican otros?

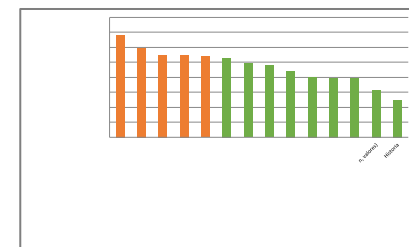
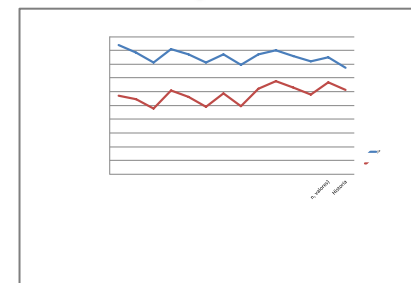
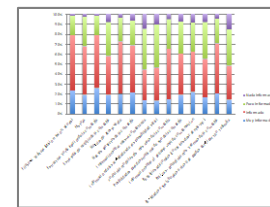
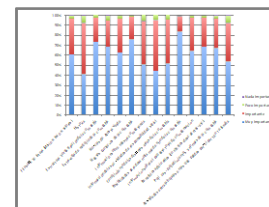
	Vicepresidencia Jurídica	Promedio
Oportuna	47%	49%
Amable	63%	66%
Organizada	33%	35%
Concreta y clara	37%	35%
Honesta	27%	29%
Constructiva	37%	33%
Eficiente	33%	35%
Respetuosa	57%	60%
Ocurre a destiempo	9%	6%
No deriva en resultados	3%	2%
Distante	10%	7%
N/A	19%	



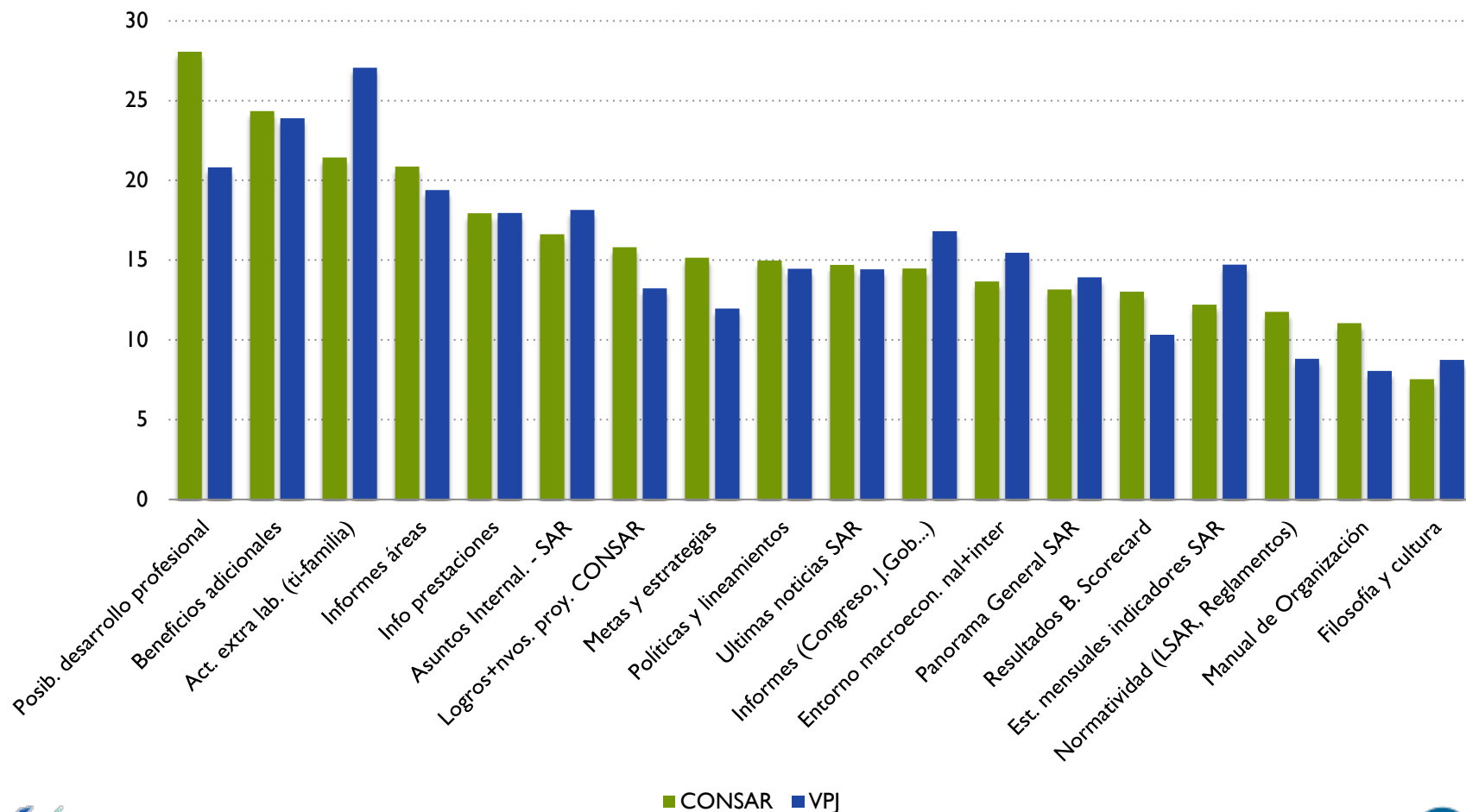
# ITC® = Índice de Temas Clave

## 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	VPJ
<b>Posibilidades de desarrollo profesional en la CONSAR</b>	28.05	20.81
<b>Beneficios adicionales (convenios, descuentos, etc.)</b>	24.34	23.88
<b>Actividades extra laborales en las que puedas participar tú o tu familia</b>	21.43	27.06
Informes que generan las distintas áreas	20.85	19.38
Información sobre tus prestaciones (vales, fondo de ahorro, actividad deportiva, ahorro voluntario etc.).	17.93	17.95
Asuntos Internacionales en materia del SAR	16.62	18.13
Logros alcanzados y nuevos proyectos a nivel CONSAR	15.8	13.22
Metas y estrategias de la CONSAR	15.15	11.96
Políticas y lineamientos, guías, manuales internos	14.97	14.45
Ultimas noticias sobre el SAR	14.7	14.41
Informes (Congreso de la Unión, Junta de Gobierno, CCV etc)	14.47	16.81
Perspectivas del entorno macroeconómico nacional e internacional	13.65	15.46
Panorama General del SAR	13.16	13.92
Resultados de los indicadores del Balanced Scorecard	13.01	10.31
Estadísticas mensuales con los principales indicadores sobre el SAR	12.21	14.71
Normatividad (LSAR, Reglamento de la LSAR, Reglamento Interior, Circulares, otras leyes, etc.)	11.75	8.81
Manual de Organización (Estructura orgánica, organigrama, objetivo, funciones, etc.)	11.04	8.04
Filosofía y cultura (Misión, visión, valores, código de conducta)	7.52	8.74

**\*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**

## **Vicepresidencia Jurídica**

- 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 más cercano, con canales de retroalimentación claros. (Reuniones trimestrales para el dialogo constructivo jefe / empleado)
  - Generar flujos de trabajo estratégicos donde se establezcan las expectativas y resultados esperados, tener claridad en las responsabilidades que se delegan. Acciones que evitarán la repetición de labores y aminorarán las tensiones dentro y fuera del área.
  - Procurar una mejor relación con la Vicepresidencia Financiera.
- Fortalecer la función de comunicación.
  - Establecer mecanismos formales efectivos y oportunos que permitan el flujo constante de la información a los colaboradores. (Reuniones semanales para compartir el estatus de los proyectos clave e iniciativas)
  - Generar equipos de trabajo multidisciplinarios con el resto de las áreas para comprender mejor los temas clave de la organización.
  - Reproducir estrategias de comunicación positivas en todas las áreas. (Reuniones semanales de los mandos medios con el equipo)
  - Mejorar los encuentros cara a cara estableciendo un objetivo claro para cada reunión.

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.
  - Mantener reuniones permanentes con el equipo de trabajo donde se les informen los avances y necesidades que presentan los proyectos clave de la organización.
- **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 tenga un panorama más amplio de la institución. (Valorar la opinión de cada miembro del equipo y reconocer su esfuerzo)

¡Gracias!



Soluciones de  
Comunicación

[www.solucionesdecomunicacion.mx](http://www.solucionesdecomunicacion.mx)