



# DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

## VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES

**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 de Operaciones**

- 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 de Operaciones

- 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 de Operaciones**

- 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%
- ☐ VPO (espacio muestral = población objetivo)  
Invitaciones enviadas: 61 invitaciones  
Total de respuestas: 56 → 92%



**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 de Operaciones**

- 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 VP y su equipo propician relaciones de respeto y amabilidad.
- Los integrantes de la Vicepresidencia están orgullosos de aportar al desarrollo de los mexicanos mediante la labor que realizan en la institución.
- La comunicación con los jefes directos es valorada y está bien posicionada.

## OPORTUNIDADES

- Institucionalizar y mejorar los mecanismos de interacción cara a cara con equipos multidisciplinarios de trabajo.
- Brindar instrucciones claras y mejorar la planeación de los proyectos clave, considerando desde la planeación la labor de otras áreas.
- Propiciar un diálogo más abierto dentro y fuera del área.

### Comunicación Interna Vicepresidencia de Operaciones

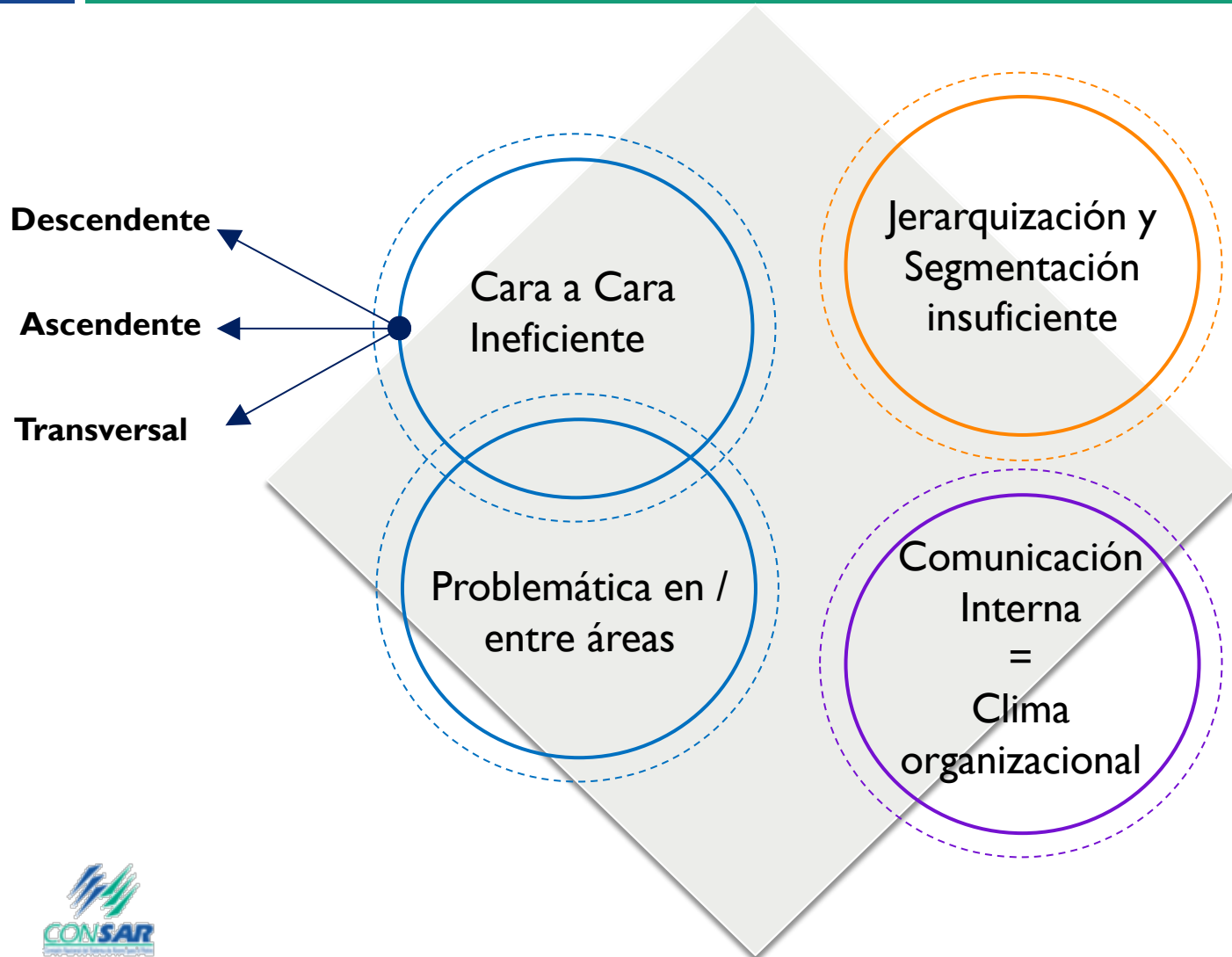
## DEBILIDADES

- La información que se brinda carece de contexto, se deja a la percepción del receptor.
- Jerarquizar la importancia de las iniciativas que se comunican.
- Continuidad en las estrategias de comunicación que se emprenden.

## AMENAZAS

- La comunicación dentro de la Vicepresidencia es poco oportuna
- La información no llega a todos los colaboradores, lo que dificulta su trabajo diario y repercute en la atención que se brinda a la población.
- Falta de comunicación y el flujo de información con otras áreas (VPF y CGIV).

# 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**

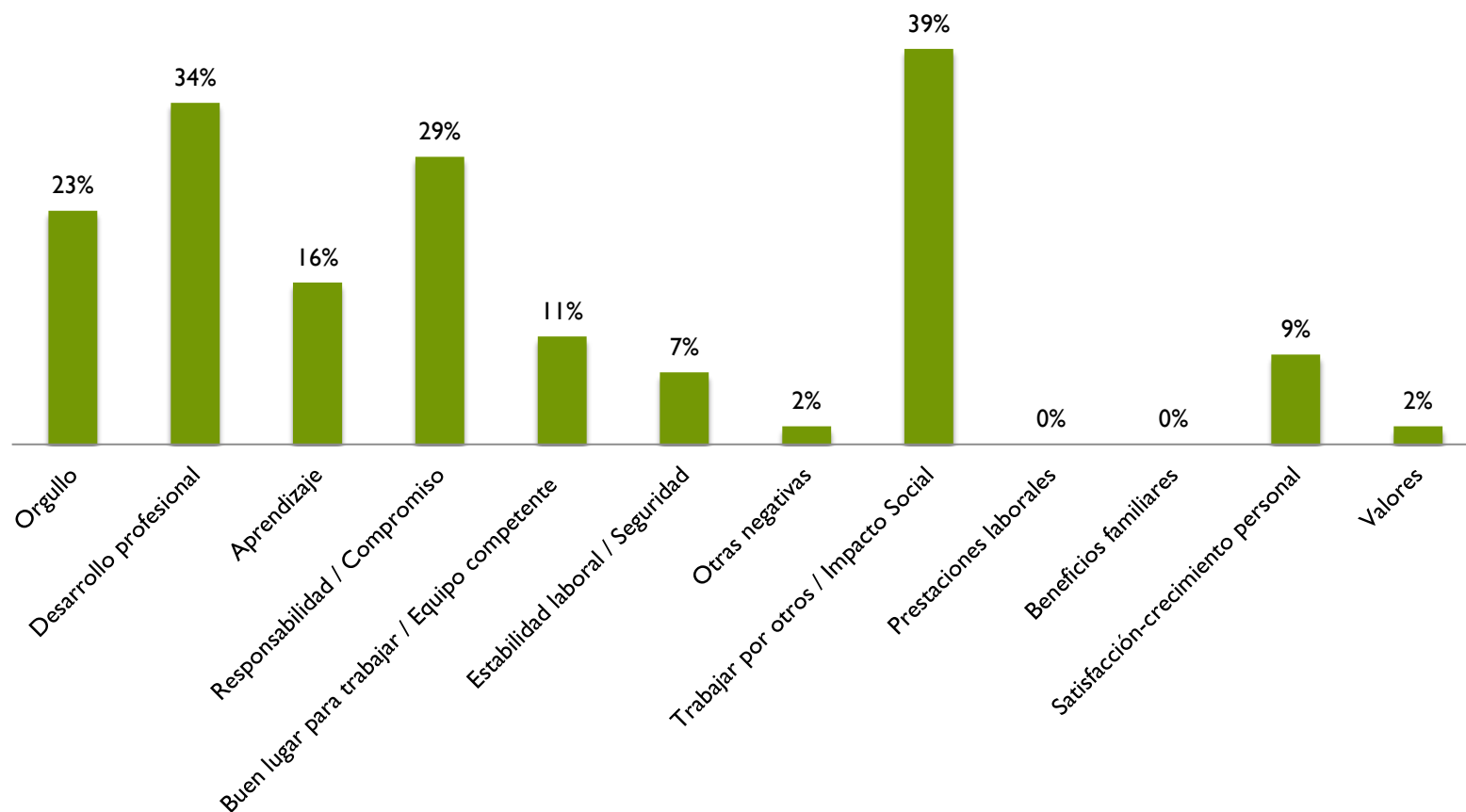
## Vicepresidencia de Operaciones

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

**5**

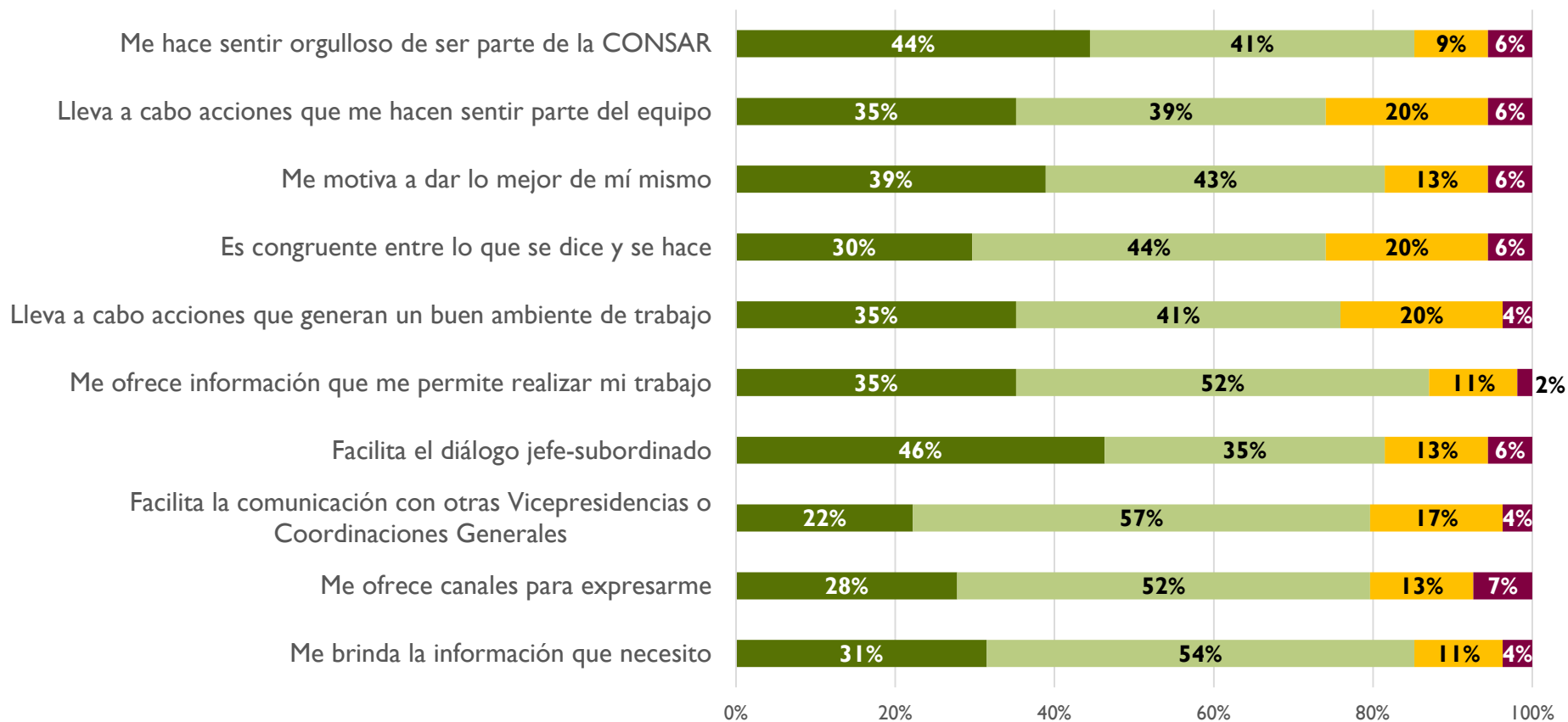
## Recomendaciones

# 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 VPO: 61 invitaciones | Total de respuestas: 56 → 92%

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

Como área, mi Vicepresidencia o Coordinación General...	Vicepresidencia de Operaciones	CONSAR
Me brinda la información que necesito	85%	90%
Me ofrece canales para expresarme	80%	84%
Facilita la comunicación con otras Vicepresidencias o Coordinaciones Generales	80%	84%
Facilita el diálogo jefe-subordinado	81%	86%
Me ofrece información que me permite realizar mi trabajo	87%	89%
Lleva a cabo acciones que generan un buen ambiente de trabajo	76%	82%
Es congruente entre lo que se dice y se hace	74%	80%
Me motiva a dar lo mejor de mí mismo	81%	85%
Lleva a cabo acciones que me hacen sentir parte del equipo	74%	84%
Me hace sentir orgulloso de ser parte de la CONSAR	85%	89%
<b>Promedio</b>	<b>80%</b>	<b>85%</b>

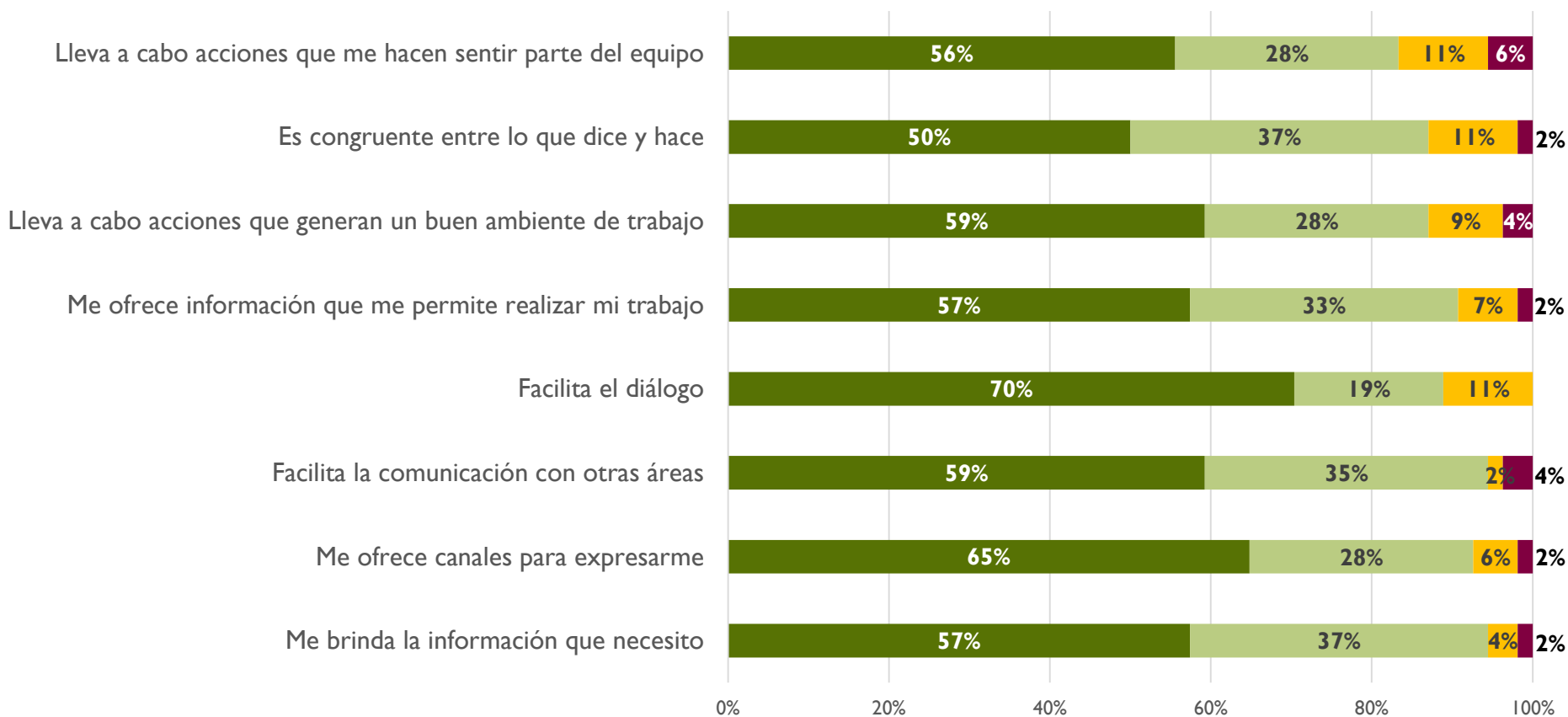
Universo de la VPO: 61 invitaciones | Total de respuestas: 56 → 92%

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



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

## Mi jefe inmediato...



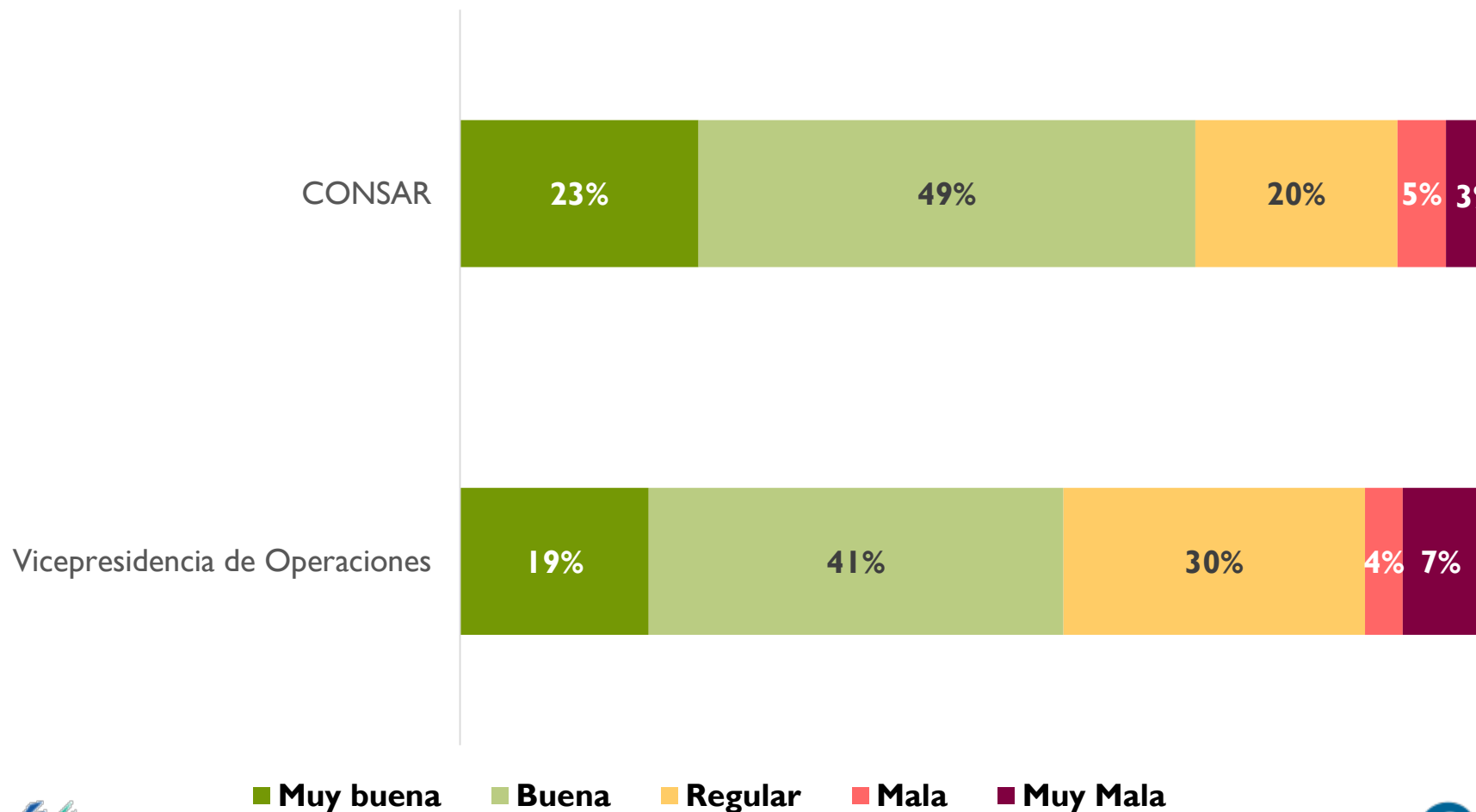
# Qué tan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones...

Mi jefe inmediato...	Vicepresidencia de Operaciones	CONSAR
Me brinda la información que necesito	94%	90%
Me ofrece canales para expresarme	93%	88%
Facilita la comunicación con otras áreas	94%	88%
Facilita el diálogo	89%	87%
Me ofrece información que me permite realizar mi trabajo	91%	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	83%	85%
<b>Promedio</b>	<b>90%</b>	<b>87%</b>

# Comunicación dentro de las áreas

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

## La comunicación en tu área



# VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES

## ¿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	43%	57%	41%	72%
Amable	56%	59%	59%	69%
Organizada	20%	35%	22%	46%
Concreta y clara	31%	48%	41%	56%
Honesta	20%	28%	26%	46%
Constructiva	33%	39%	35%	52%
Eficiente	22%	31%	22%	54%
Respetuosa	52%	56%	54%	67%
Ocurre a destiempo	35%	17%	13%	11%
No deriva en resultados	13%	4%	7%	4%
Distante	30%	13%	24%	9%

**Crítico**

# Comunicación desde otras áreas

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

# VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES

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

	Vicepresidencia de Operaciones	Presidencia	Vicepresidencia Financiera	Vicepresidencia Jurídica	CGPEPE	CGIV	CGATI	Órgano Interno de Control
Oportuna		63%	36%	43%	50%	43%	53%	42%
Amable		60%	52%	60%	54%	54%	61%	65%
Organizada		54%	20%	26%	25%	31%	35%	27%
Concreta y clara		46%	12%	33%	25%	31%	33%	15%
Honesta		46%	16%	26%	29%	29%	22%	19%
Constructiva		49%	12%	33%	21%	29%	24%	19%
Eficiente		37%	16%	29%	17%	31%	27%	23%
Respetuosa		69%	48%	64%	58%	71%	63%	69%
Ocurre a destiempo		3%	12%	12%	4%	6%	12%	0%
No deriva en resultados		0%	0%	2%	0%	6%	6%	0%
Distante		9%	12%	12%	13%	11%	10%	4%
No aplica		35%	54%	22%	56%	35%	9%	52%

# VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES

## ¿Cómo te califican otros?

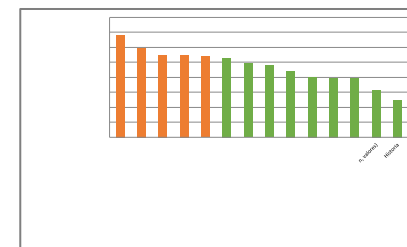
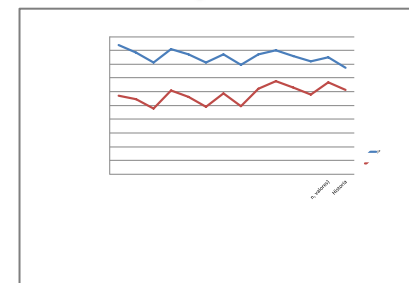
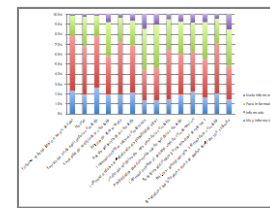
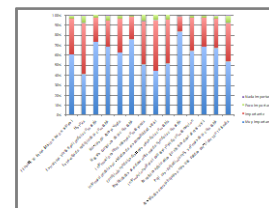
	Vicepresidencia de Operaciones	Promedio
Oportuna	41%	49%
Amable	62%	66%
Organizada	31%	35%
Concreta y clara	33%	35%
Honesta	30%	29%
Constructiva	33%	33%
Eficiente	34%	35%
Respetuosa	56%	60%
Ocurre a destiempo	12%	6%
No deriva en resultados	4%	2%
Distante	8%	7%
N/A	19%	



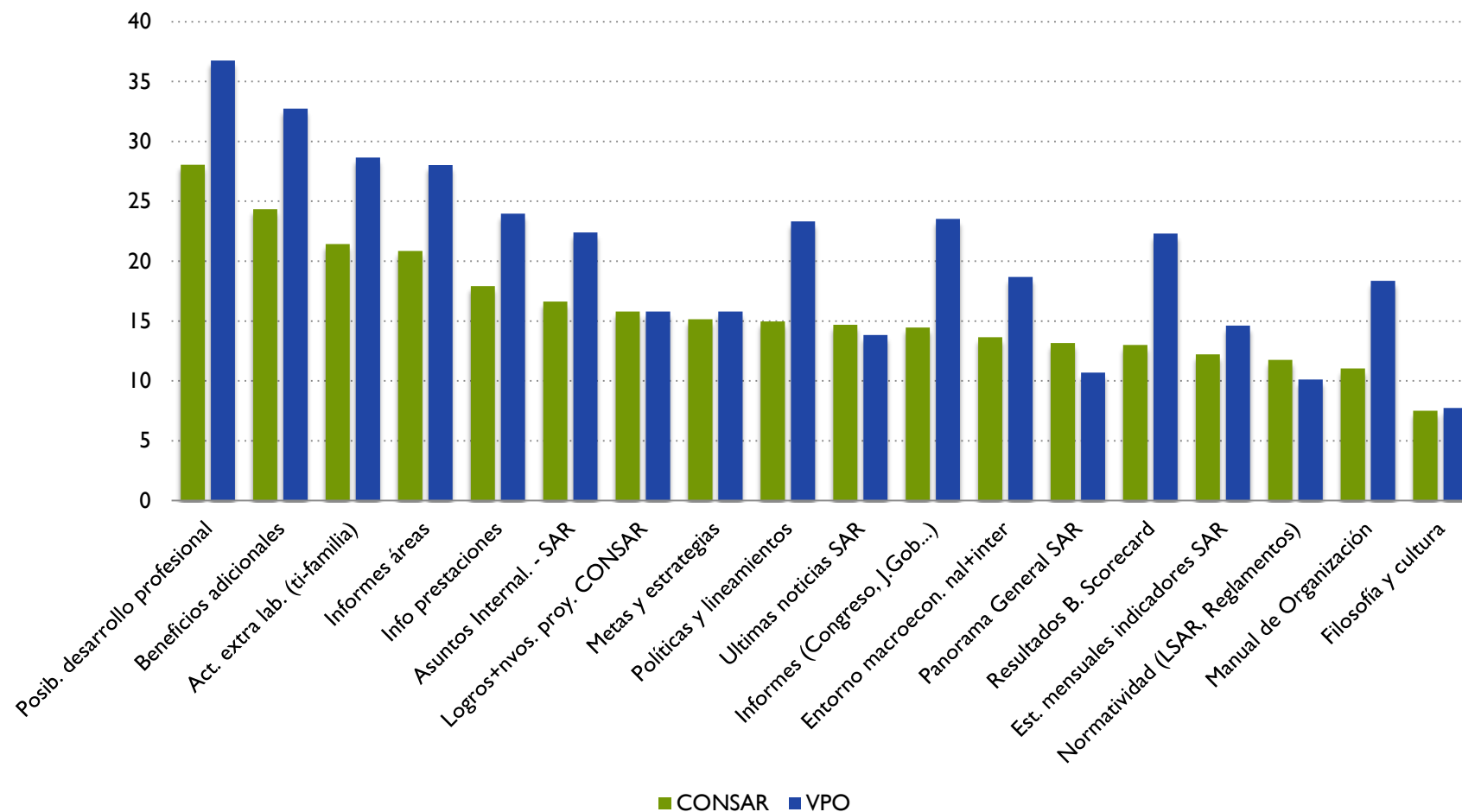
# ITC® = Índice de Temas Clave

## 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	VPO
<b>Posibilidades de desarrollo profesional en la CONSAR</b>	28.05	36.75
<b>Beneficios adicionales (convenios, descuentos, etc.)</b>	24.34	32.74
<b>Actividades extra laborales en las que puedas participar tú o tu familia</b>	21.43	28.65
<b>Informes que generan las distintas áreas</b>	20.85	28.04
Información sobre tus prestaciones (vales, fondo de ahorro, actividad deportiva, ahorro voluntario etc.).	17.93	23.97
Asuntos Internacionales en materia del SAR	16.62	22.41
Logros alcanzados y nuevos proyectos a nivel CONSAR	15.8	15.8
Metas y estrategias de la CONSAR	15.15	15.8
Políticas y lineamientos, guías, manuales internos	14.97	23.32
Ultimas noticias sobre el SAR	14.7	13.84
Informes (Congreso de la Unión, Junta de Gobierno, CCV etc)	14.47	23.53
Perspectivas del entorno macroeconómico nacional e internacional	13.65	18.69
Panorama General del SAR	13.16	10.7
Resultados de los indicadores del Balanced Scorecard	13.01	22.3
Estadísticas mensuales con los principales indicadores sobre el SAR	12.21	14.61
Normatividad (LSAR, Reglamento de la LSAR, Reglamento Interior, Circulares, otras leyes, etc.)	11.75	10.12
Manual de Organización (Estructura orgánica, organigrama, objetivo, funciones, etc.)	11.04	18.37
Filosofía y cultura (Misión, visión, valores, código de conducta)	7.52	7.73

**\*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 de Operaciones**

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

**5**

## **Recomendaciones**

# VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES

## 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.**
- **Trasmitir estilo de liderazgo.**
  - Mantener la relación de confianza 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 la VPF y la CGIV.
- **Fortalecer la función de comunicación.**
  - Establecer mecanismos más efectivos para el *cascaeo* de la información para garantizar que fluya oportunamente. (Evaluar estas estrategias constantemente hasta lograr que la información permee toda la Vicepresidencia)
  - Institucionalizar y mejorar los encuentros cara a cara. (Generar un kit de comunicación y fijar acuerdos concretos a los que se les brinde seguimiento)
  - Establecer canales de retroalimentación claros. (Reuniones trimestrales entre cada jefe directo y colaborador)
  - Formalizar la práctica del “boletín mural” en la organización (en acuerdo con el responsable de comunicación interna de la Comisión)

2

### De Comunicación

- **Definir los temas prioritarios para la organización.**
  - Comunicar a los colaboradores la importancia que tiene su labor en el logro de las iniciativas clave de la organización.
  - Procurar que las instrucciones que se emitan contengan información de contexto que sustente de manera integral las peticiones y evite interpretaciones personales.
- **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)
  - Dar continuidad a las estrategias de integración emprendidas (Reuniones del equipo directivo)
  - 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](http://www.solucionesdecomunicacion.mx)