



DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

COORDINACIÓN GENERAL
DE ADMINISTRACIÓN Y TECNOLOGÍAS
DE LA INFORMACIÓN

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 Administración y Tecnologías de la Información

- 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 Administración y Tecnologías de la Información

- 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 Administración y Tecnologías de la Información

- 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%
- ☐ CGATI (espacio muestral = población objetivo)
Invitaciones enviadas: 38 invitaciones
Total de respuestas: 34 → 89%

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 Administración y Tecnologías de la Información

- 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 equipo reconoce a la CONSAR como una excelente institución para su desarrollo profesional y existe un gran orgullo por su compromiso social.
- Todos los colaboradores participan y buscan generar estrategias que ayuden a mejorar el funcionamiento del área.
- Los líderes del área motivan una convivencia respetuosa dentro del equipo.

OPORTUNIDADES

- Se reconoce un liderazgo eficiente aunque se requiere generar un canal de retroalimentación y reconocimiento.
- Institucionalizar y estandarizar las reuniones cara a cara en todas las áreas de la Coordinación para mejorar la difusión de temas y prioridades estratégicas.
- Incrementar las interacciones entre áreas, procurar una relación más abierta.

Comunicación Interna CGATI

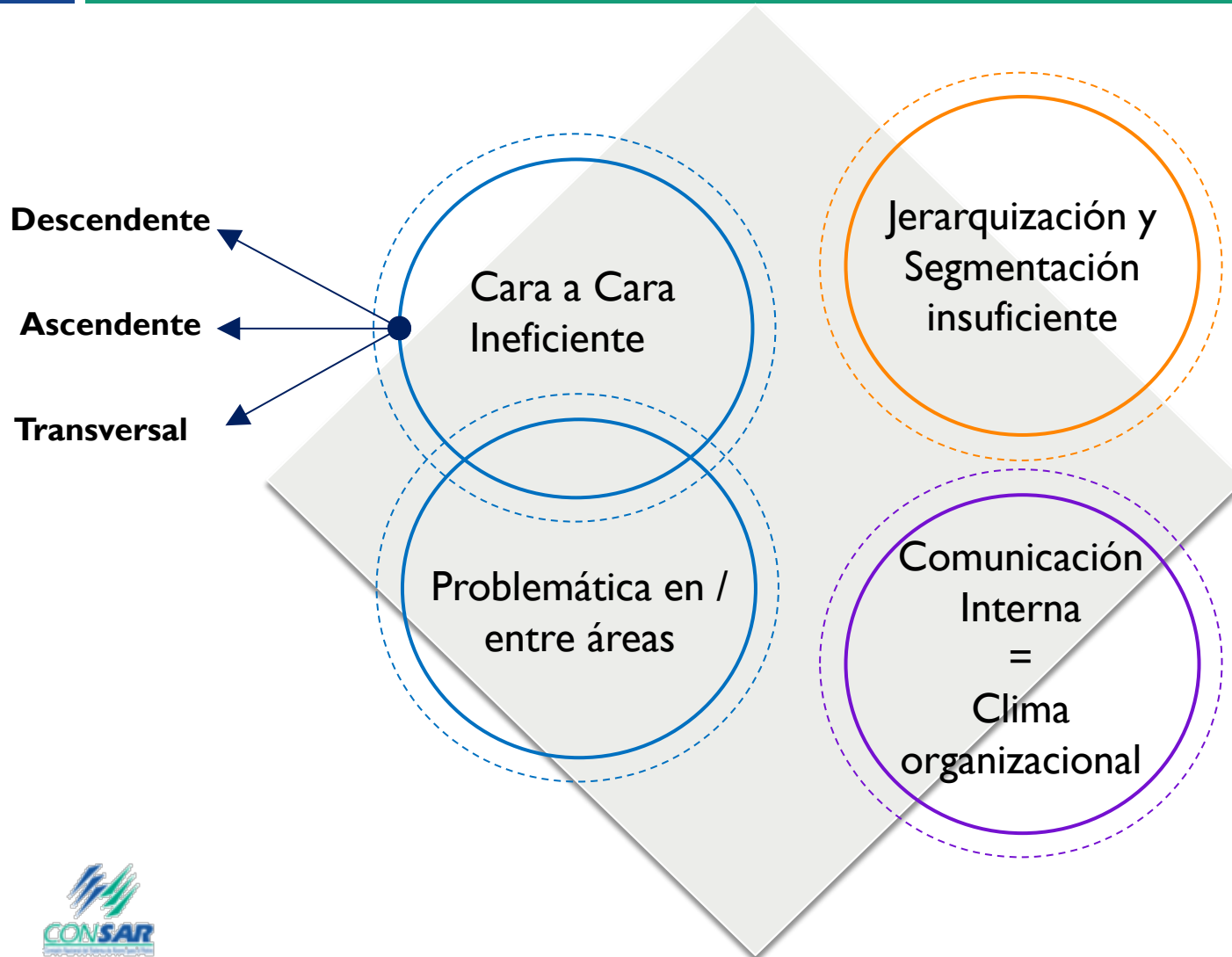
DEBILIDADES

- Poca relación con algunas áreas de la institución -> poco conocimiento de las iniciativas clave que se desarrollan en conjunto.
- En ocasiones la información para el equipo operativo es fragmentada, escasa y carece de contexto.
- Poca profundidad en la información que se da a los públicos internos sobre las actividades clave de la Consar.

AMENAZAS

- Diversidad de mensajes a través de diversos medios, lo que genera confusión y la hace ver como una comunicación poco estratégica.
- Los medios que se generan en el área no logran transmitir la cultura, beneficios y quehacer de la Comisión.
- No existen mecanismos que garanticen que la transmisión de los mensajes clave lleguen a todos los colaboradores, esta actividad depende del liderazgo individual de los Directores.

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

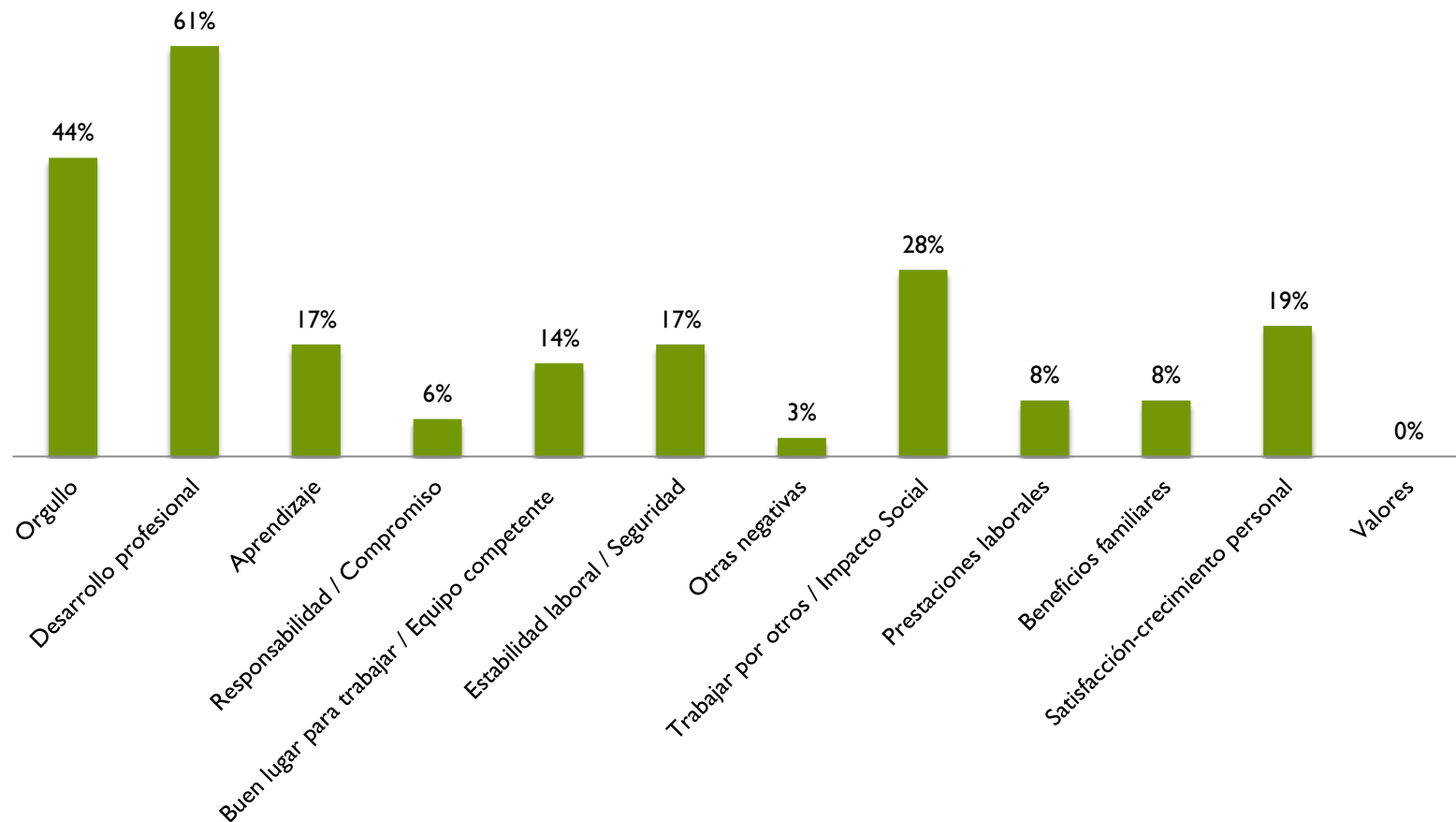
Coordinación General de Administración y Tecnologías de la Información

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

5

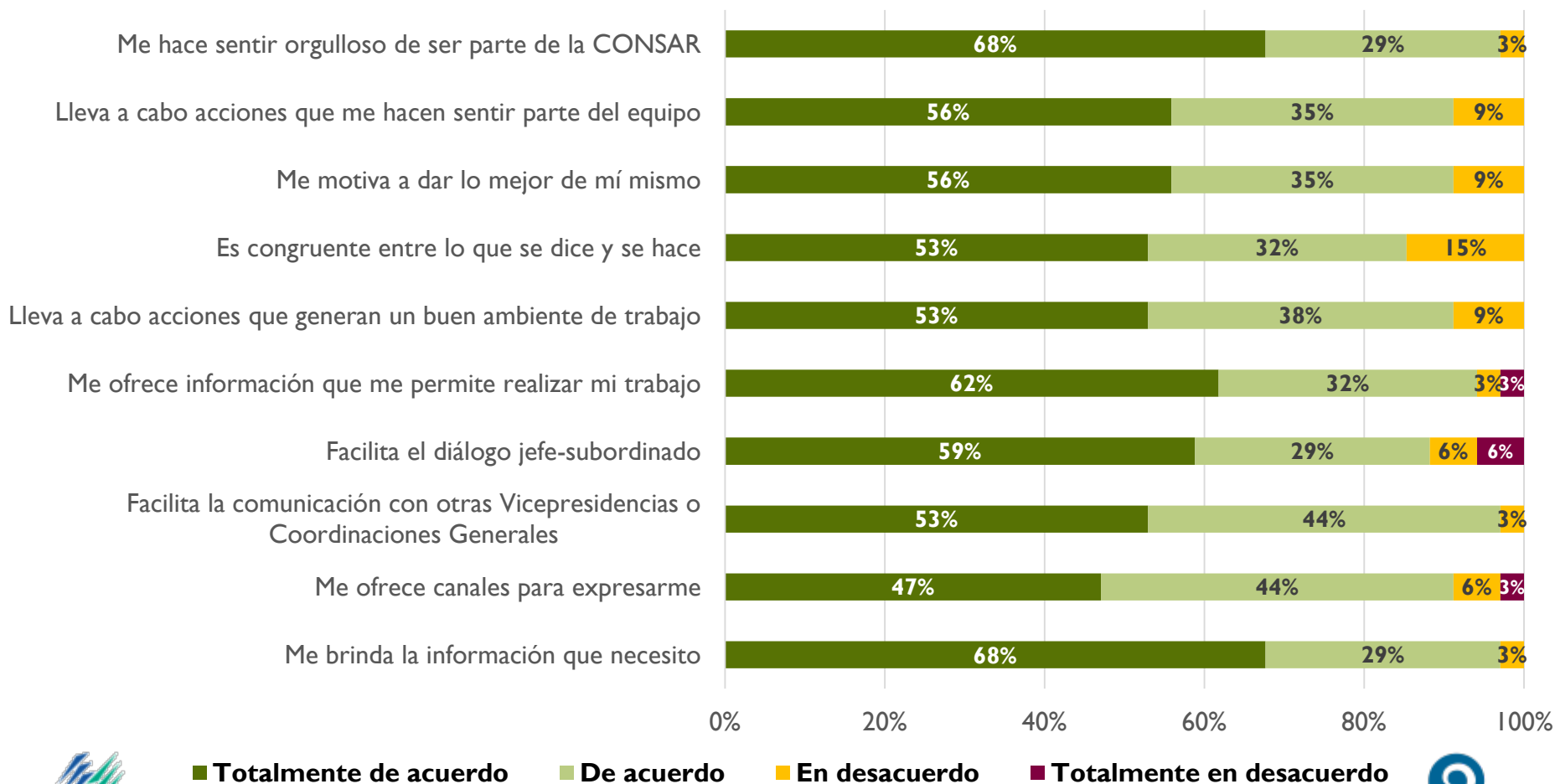
Recomendaciones

Qué significa trabajar en CONSAR



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

Como área, mi Vicepresidencia o Coordinación General...



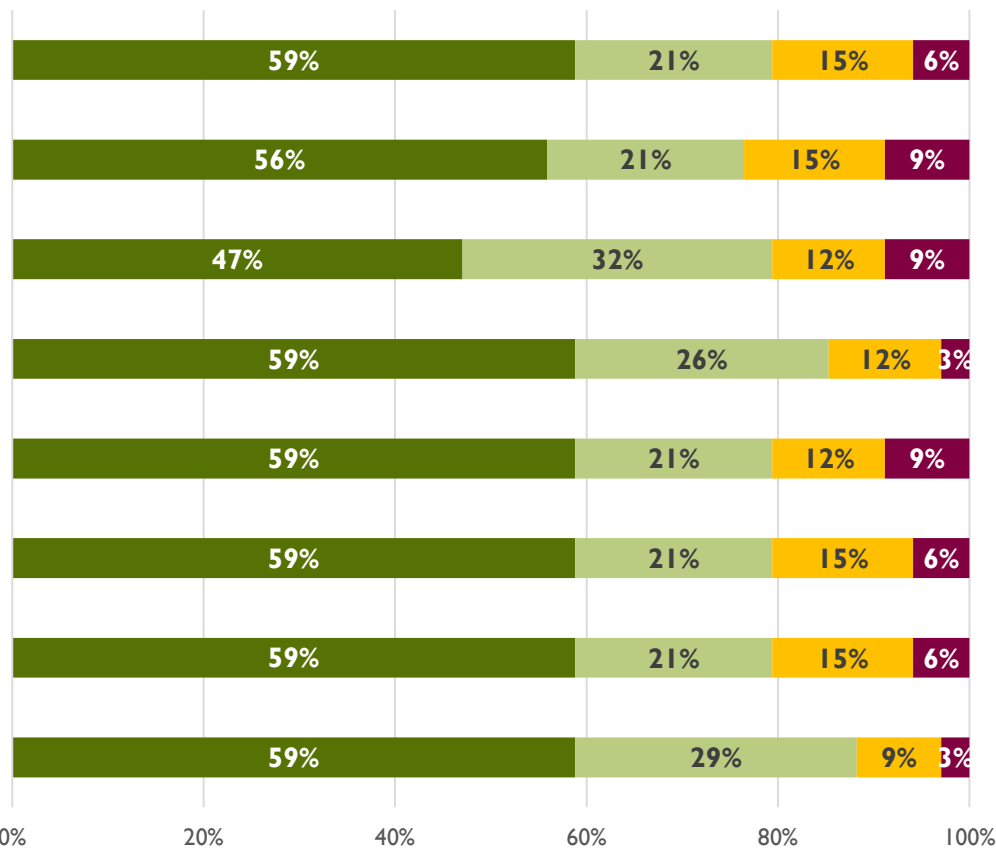
Qué tan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones...

Como área, mi Vicepresidencia o Coordinación General...	CGATI	CONSAR
Me brinda la información que necesito	97%	90%
Me ofrece canales para expresarme	91%	84%
Facilita la comunicación con otras Vicepresidencias o Coordinaciones Generales	97%	84%
Facilita el diálogo jefe-subordinado	88%	86%
Me ofrece información que me permite realizar mi trabajo	94%	89%
Lleva a cabo acciones que generan un buen ambiente de trabajo	91%	82%
Es congruente entre lo que se dice y se hace	85%	80%
Me motiva a dar lo mejor de mí mismo	91%	85%
Lleva a cabo acciones que me hacen sentir parte del equipo	91%	84%
Me hace sentir orgulloso de ser parte de la CONSAR	97%	89%
Promedio	92%	85%

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

Mi jefe inmediato...

Lleva a cabo acciones que me hacen sentir parte del equipo



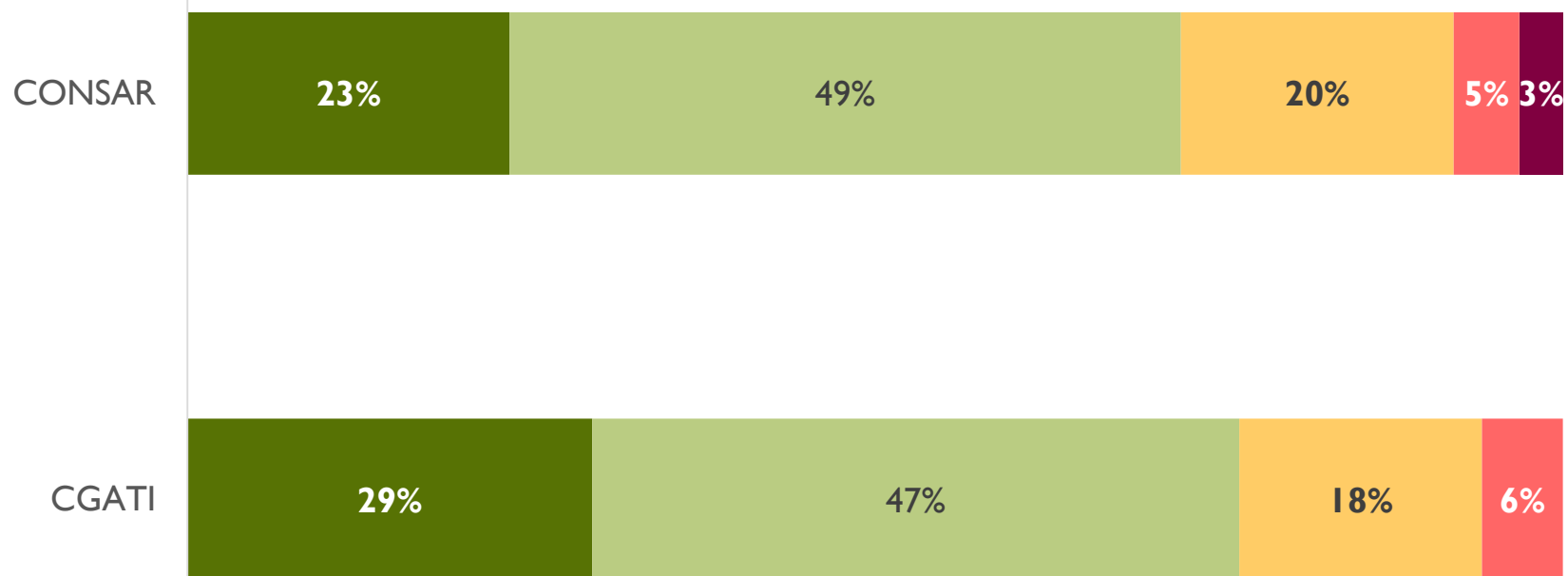
Qué tan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones...

Mi jefe inmediato...	CGATI	CON SAR
Me brinda la información que necesito	88%	90%
Me ofrece canales para expresarme	79%	88%
Facilita la comunicación con otras áreas	79%	88%
Facilita el diálogo	79%	87%
Me ofrece información que me permite realizar mi trabajo	85%	89%
Lleva a cabo acciones que generan un buen ambiente de trabajo	79%	83%
Es congruente entre lo que dice y hace	76%	85%
Lleva a cabo acciones que me hacen sentir parte del equipo	79%	85%
Promedio	81%	87%

Comunicación dentro de las áreas

Atributos de comunicación dentro de las áreas

La comunicación en tu área



■ Muy buena ■ Buena ■ Regular ■ Mala ■ Muy Mala

¿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	59%	56%	53%	68%
Amable	59%	56%	74%	62%
Organizada	38%	35%	35%	47%
Concreta y clara	47%	41%	53%	62%
Honesta	32%	26%	38%	38%
Constructiva	29%	32%	47%	47%
Eficiente	44%	32%	47%	62%
Respetuosa	56%	47%	62%	56%
Ocurre a destiempo	3%	18%	0%	9%
No deriva en resultados	0%	6%	3%	9%
Distante	12%	18%	6%	12%

Crítico

Comunicación desde otras áreas

Atributos de la comunicación desde las otras áreas

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

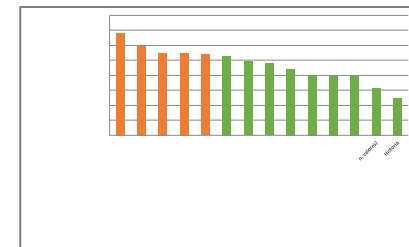
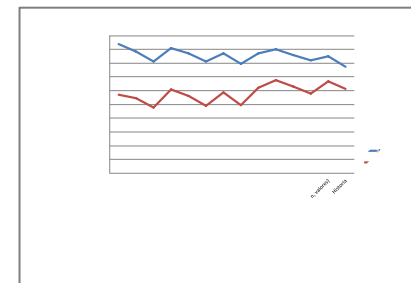
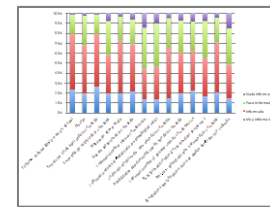
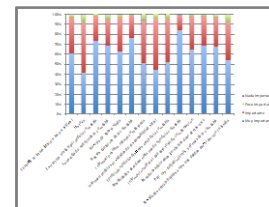
	CGATI	Vicepresidencia de Operaciones	Vicepresidencia Financiera	Vicepresidencia Jurídica	CGPEPE	CGIV	Órgano Interno de Control
Oportuna		28%	41%	39%	37%	55%	44%
Amable		72%	63%	67%	70%	76%	69%
Organizada		25%	28%	30%	30%	24%	28%
Concreta y clara		31%	28%	33%	23%	33%	34%
Honesta		44%	38%	36%	43%	42%	41%
Constructiva		34%	38%	30%	33%	36%	31%
Eficiente		44%	31%	36%	37%	42%	31%
Respetuosa		56%	59%	58%	67%	70%	63%
Ocurre a destiempo		6%	3%	3%	0%	0%	0%
No deriva en resultados		0%	0%	0%	0%	0%	0%
Distante		3%	3%	9%	3%	0%	9%
No aplica		6%	6%	3%	12%	3%	6%

	Coordinación General de Administración y Tecnologías de la Información	Promedio
Oportuna	57%	49%
Amable	71%	66%
Organizada	38%	35%
Concreta y clara	37%	35%
Honesta	29%	29%
Constructiva	32%	33%
Eficiente	39%	35%
Respetuosa	62%	60%
Ocurre a destiempo	7%	6%
No deriva en resultados	4%	2%
Distante	6%	7%
N/A	11%	

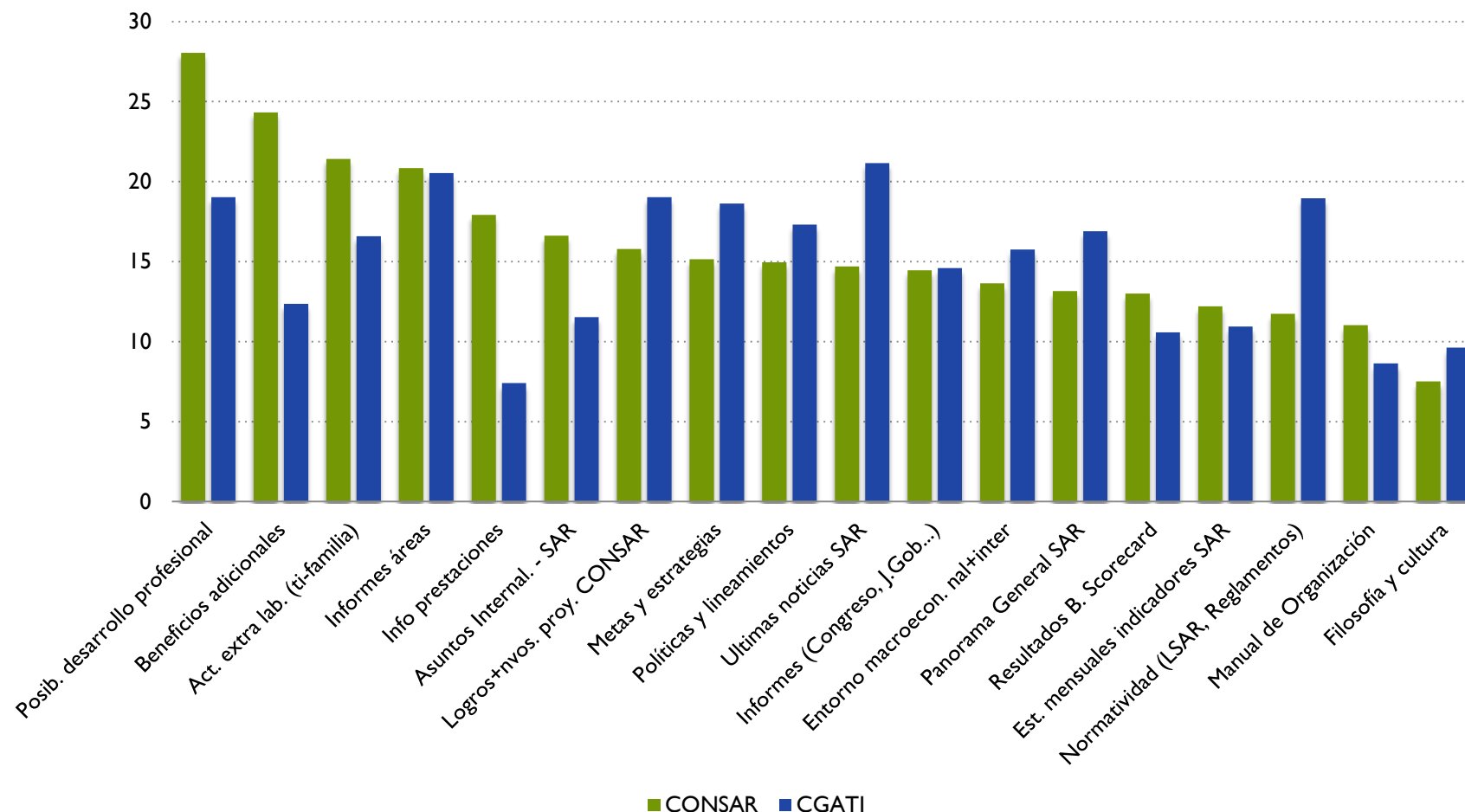
ITC® = Índice de Temas Clave

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	CGATI
Posibilidades de desarrollo profesional en la CONSAR	28.05	19.03
Beneficios adicionales (convenios, descuentos, etc.)	24.34	12.36
Actividades extra laborales en las que puedas participar tú o tu familia	21.43	16.59
Informes que generan las distintas áreas	20.85	20.54
Información sobre tus prestaciones (vales, fondo de ahorro, actividad deportiva, ahorro voluntario etc.).	17.93	7.42
Asuntos Internacionales en materia del SAR	16.62	11.54
Logros alcanzados y nuevos proyectos a nivel CONSAR	15.8	19.03
Metas y estrategias de la CONSAR	15.15	18.64
Políticas y lineamientos, guías, manuales internos	14.97	17.32
Últimas noticias sobre el SAR	14.7	21.17
Informes (Congreso de la Unión, Junta de Gobierno, CCV etc)	14.47	14.6
Perspectivas del entorno macroeconómico nacional e internacional	13.65	15.76
Panorama General del SAR	13.16	16.91
Resultados de los indicadores del Balanced Scorecard	13.01	10.58
Estadísticas mensuales con los principales indicadores sobre el SAR	12.21	10.95
Normatividad (LSAR, Reglamento de la LSAR, Reglamento Interior, Circulares, otras leyes, etc.)	11.75	18.96
Manual de Organización (Estructura orgánica, organigrama, objetivo, funciones, etc.)	11.04	8.64
Filosofía y cultura (Misión, visión, valores, código de conducta)	7.52	9.63

***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 Administración y Tecnologías de la Información

- 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 canales de retroalimentación claros con todos los colaboradores. (Reuniones trimestrales entre cada jefe directo y colaborador)
 - Reconocer los logros del área y de los miembros del equipo.
- Fortalecer la función de comunicación.
 - Institucionalizar mecanismos más efectivos en las reuniones cara a cara.
 - Brindar información profunda respecto a las iniciativas y tareas clave de la Comisión a los integrantes de la coordinación. Evitar instrucciones fragmentadas y sin contexto.
 - Evaluar permanente las herramientas y estrategias de *cascaeo*.

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 a todos los colaboradores.
 - Facilitar a los colaboradores información de contexto que los ayude a identificar la repercusión e importancia de las labores que realizan.
- **Fomentar la integración**
 - Establecer dinámicas de comunicación concretas y constantes con otras áreas para generar planes de trabajo multidisciplinarios que faciliten la consecución de los proyectos clave. (Grupos 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