



RESULTADOS ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES



Mayo 2015

I. Introducción

II. Resultados comparativos a nivel CONSAR y Vicepresidencia de Operaciones

III. Resultados cualitativos (30 entrevistas cara a cara)

III. Observaciones Generales

A fin de contar con un diagnóstico del clima de comunicación en las áreas y entre las áreas de la Consar, la Consultoría “Mesa Consultores” llevó a cabo:

- ➔ 30 entrevistas cara a cara a mandos medios y superiores y personal estratégico en el desarrollo de los proyectos de la Institución.
- ➔ Aplicación de 244 encuestas electrónicas de 42 preguntas a nivel institucional, de las cuales 48 fueron de la Vicepresidencia de Operaciones

El objetivo fue conocer:

- ☐ Comunicación en las áreas
- ☐ Comunicación entre áreas
- ☐ Tipos de liderazgo
- ☐ Claridad en la comunicación
- ☐ Barreras de comunicación
- ☐ Efectividad en la comunicación

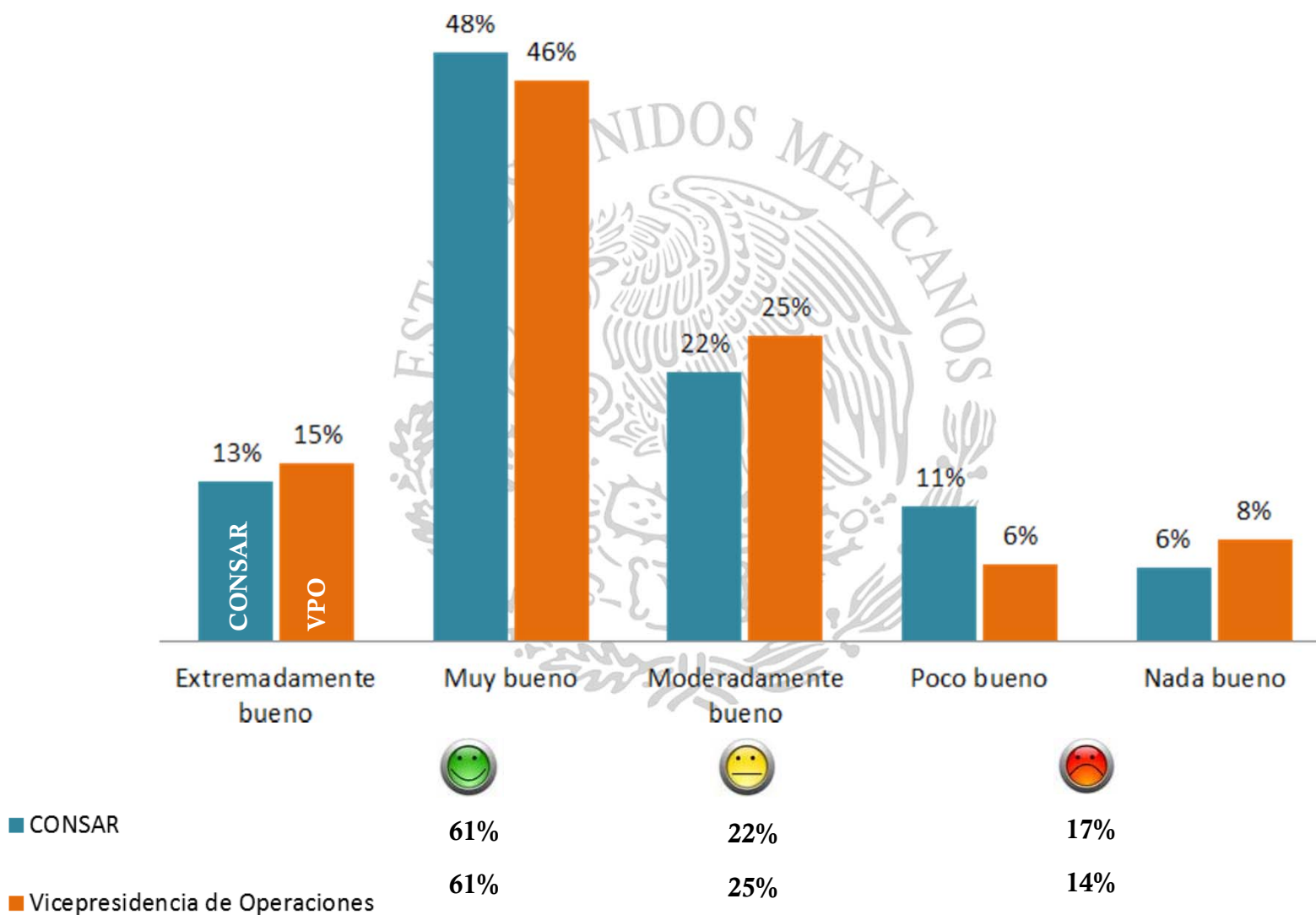
I. Introducción

II. Resultados comparativos a nivel CONSAR y Vicepresidencia de Operaciones

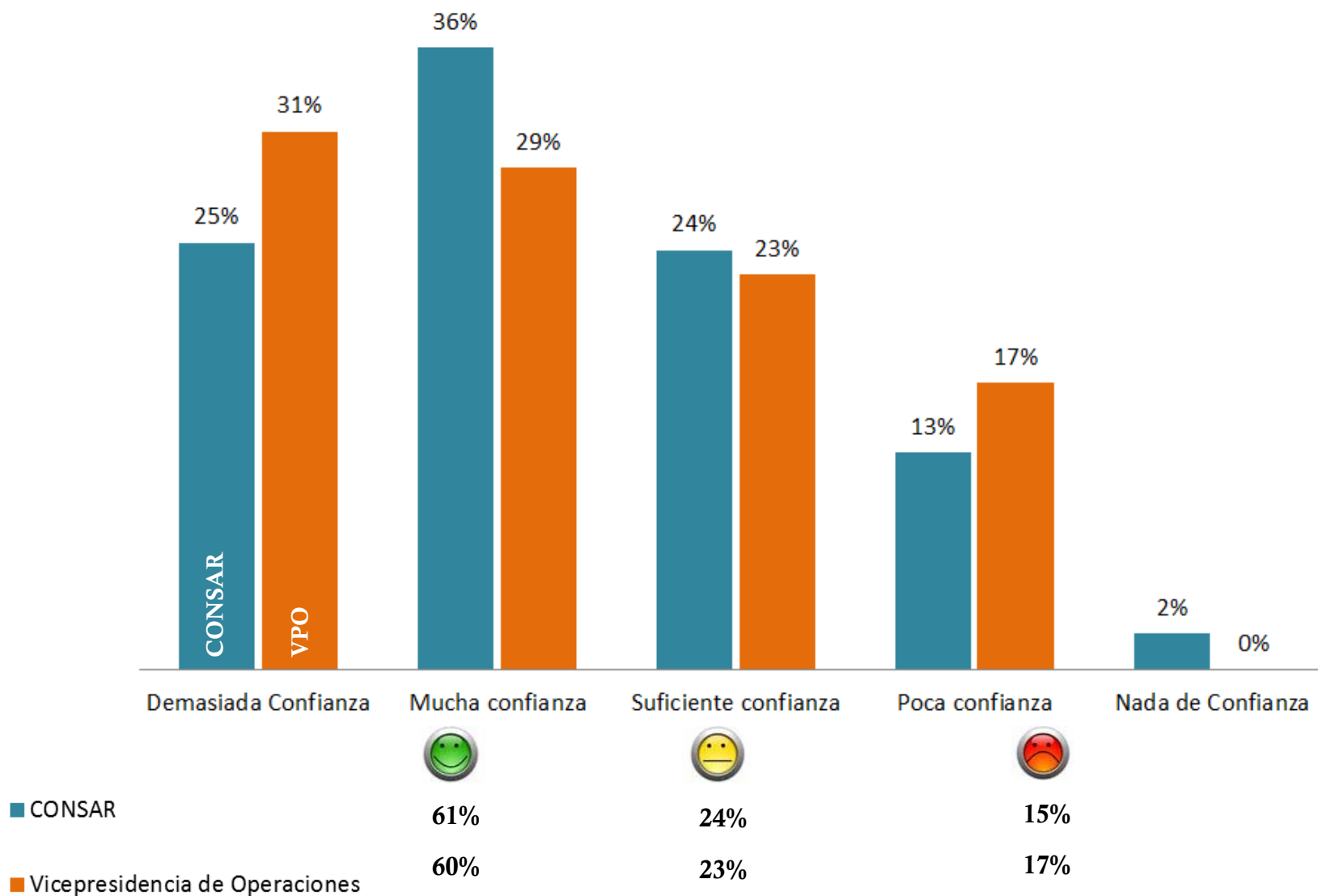
III. Resultados cualitativos (30 entrevistas cara a cara)

III. Observaciones Generales

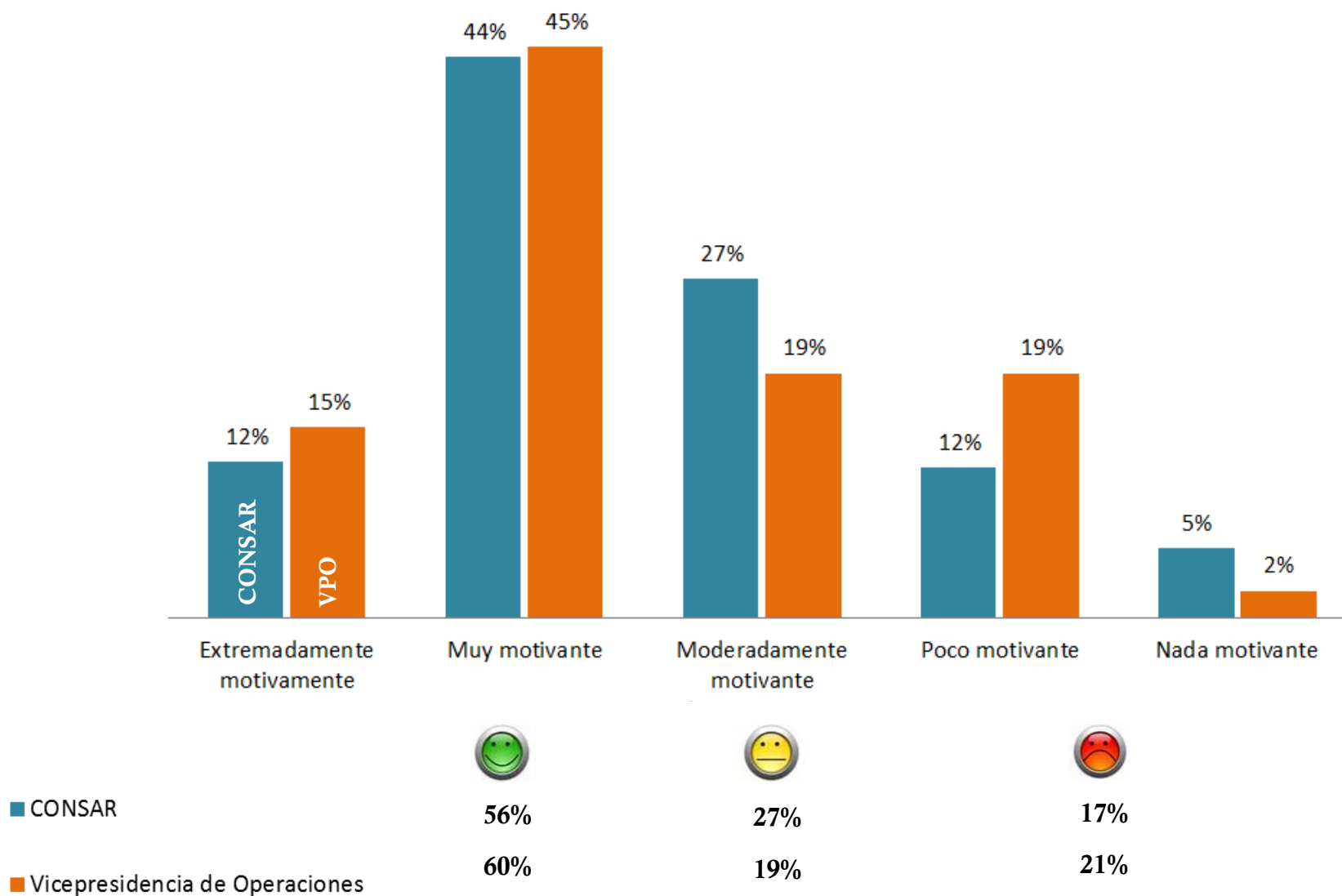
Q1: EN TU OPINIÓN, ¿QUÉ TAN BUEN LÍDER ES TU JEFE?



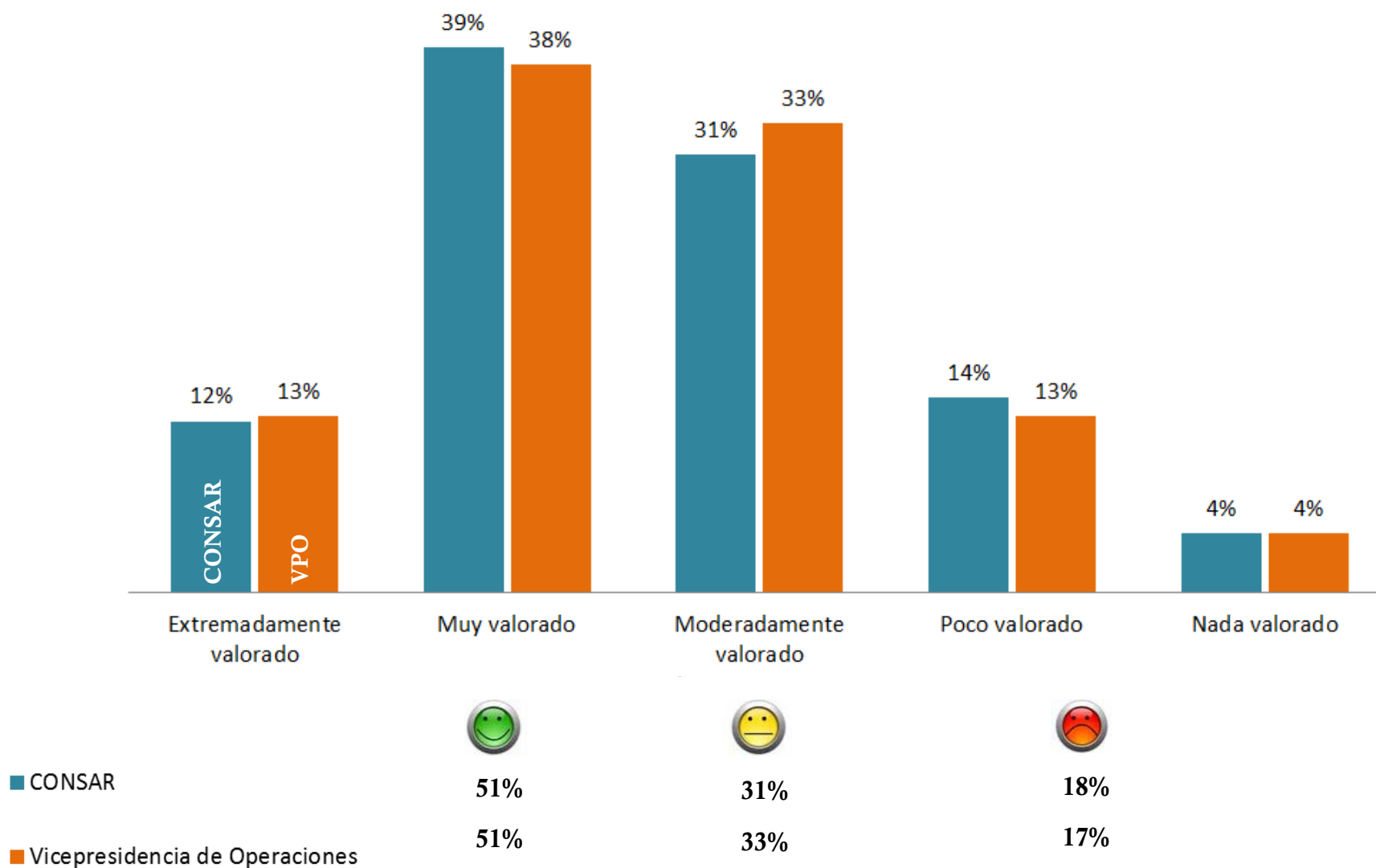
Q2: EN GENERAL, ¿CUÁNTA CONFIANZA SIENTES AL HACERLE PREGUNTAS A TU JEFE?



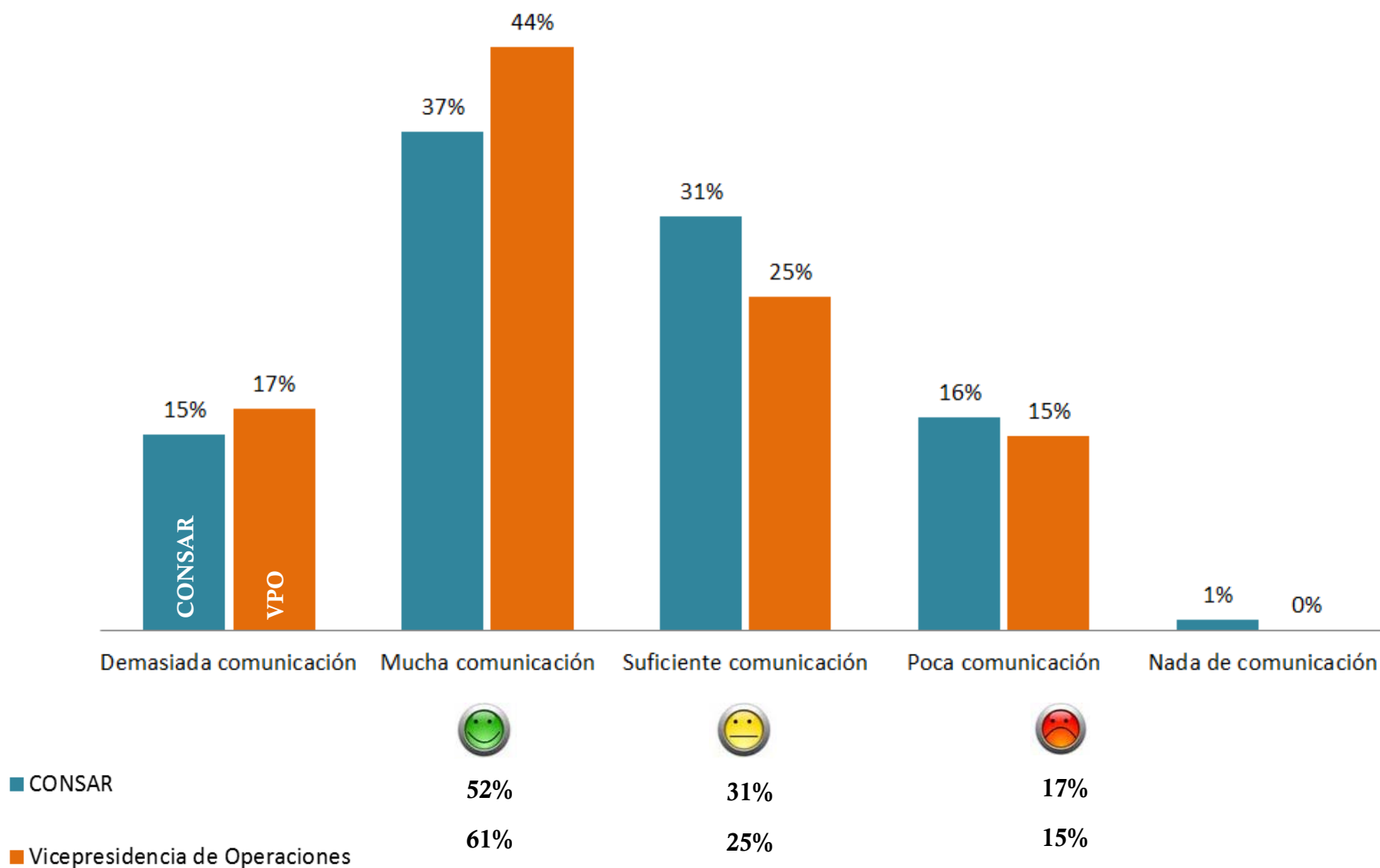
Q3: EN TU OPINIÓN, ¿QUÉ TAN MOTIVANTE ES TRABAJAR CON TU JEFE?



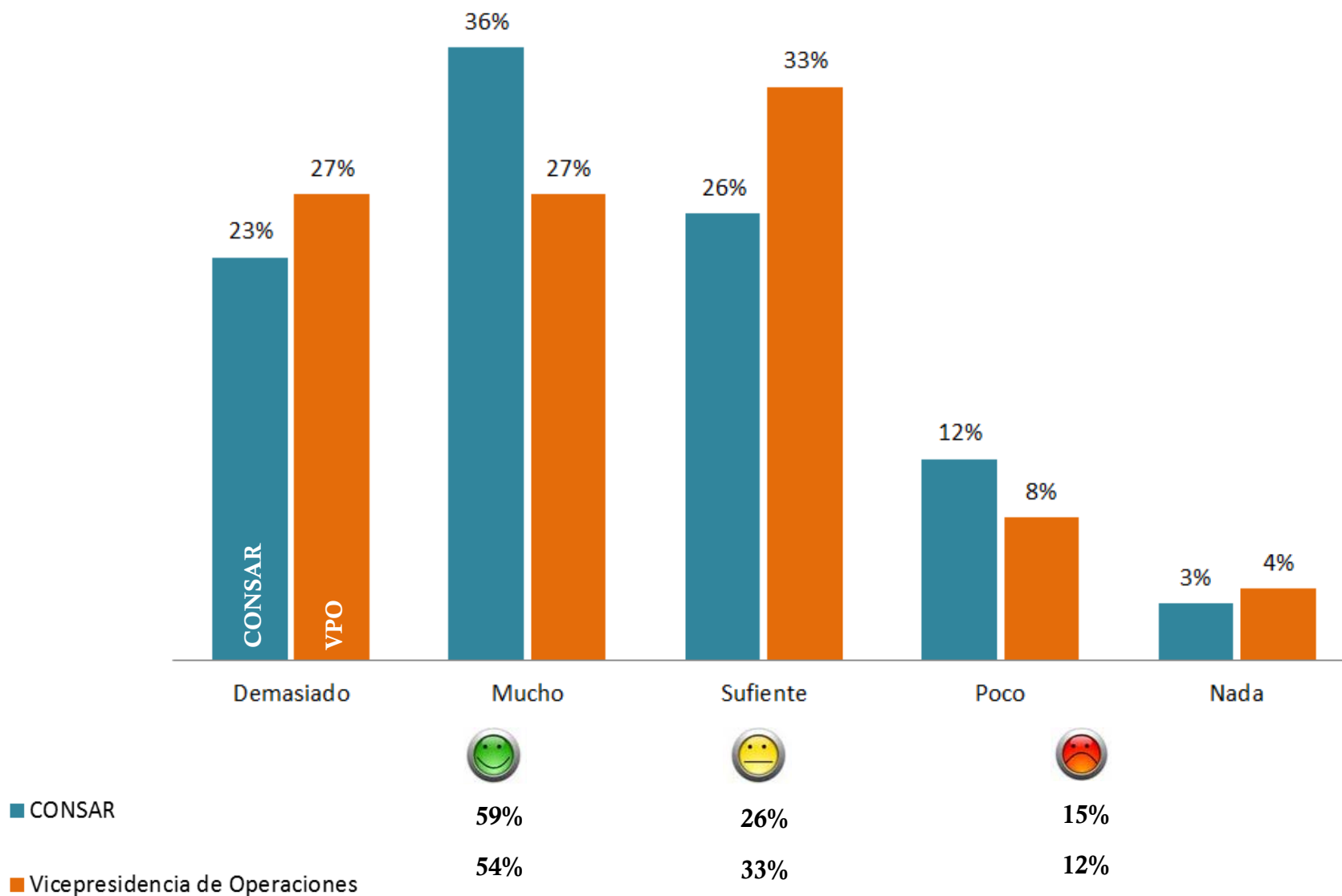
Q4: EN TU OPINIÓN, ¿QUÉ TAN VALORADO TE SIENTES POR TU JEFE?



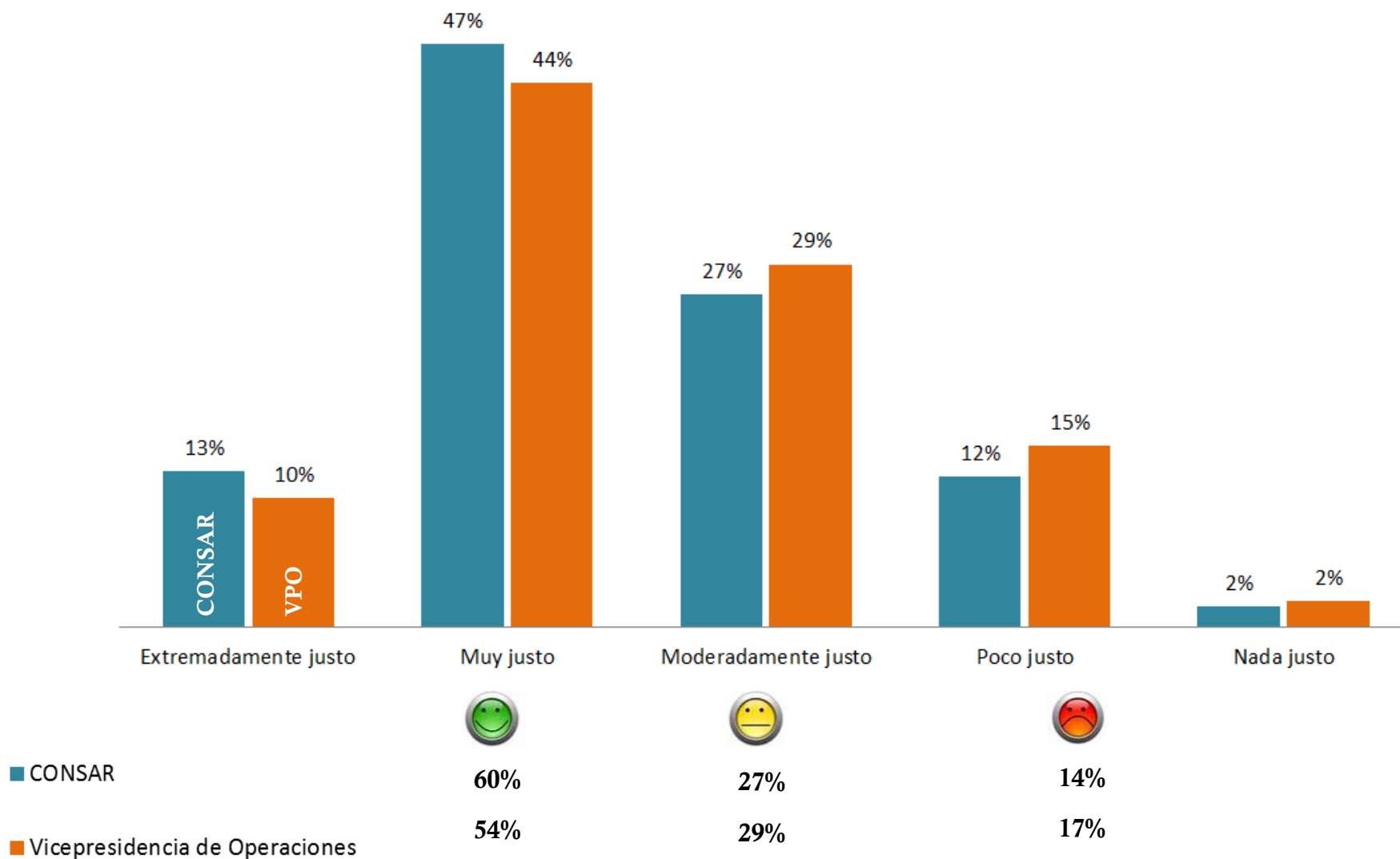
Q5: EN GENERAL, ¿CUÁNTA COMUNICACIÓN HAY ENTRE TÚ Y TU JEFE?



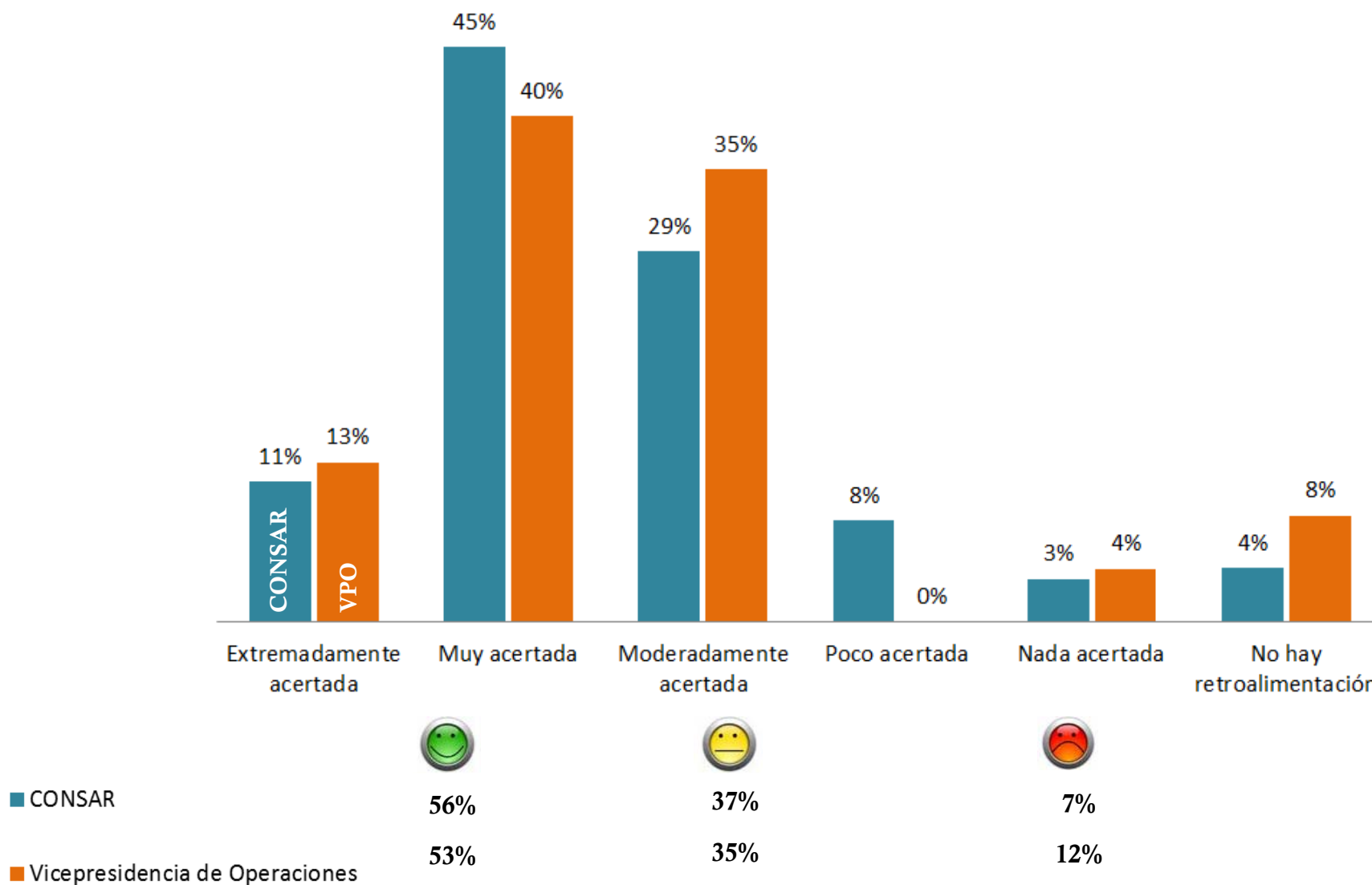
Q6: EN GENERAL, ¿CUÁNTO APOYO SIENTES QUE TU JEFE TE BRINDA AL MOMENTO QUE SURGE ALGÚN PROBLEMA O SITUACIÓN?



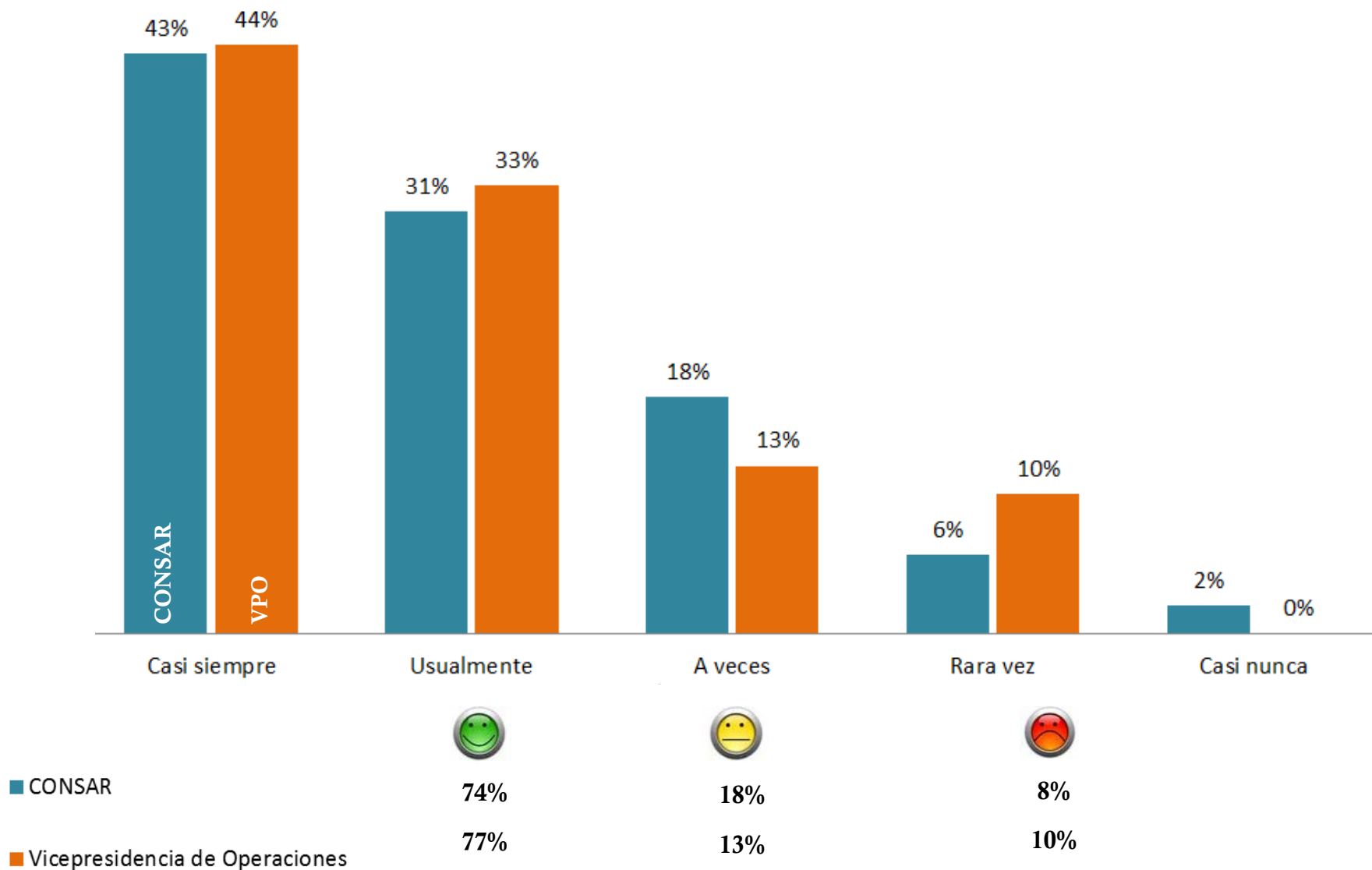
Q7: EN TU OPINIÓN, ¿QUÉ TAN JUSTO ES TU JEFE CONTIGO?



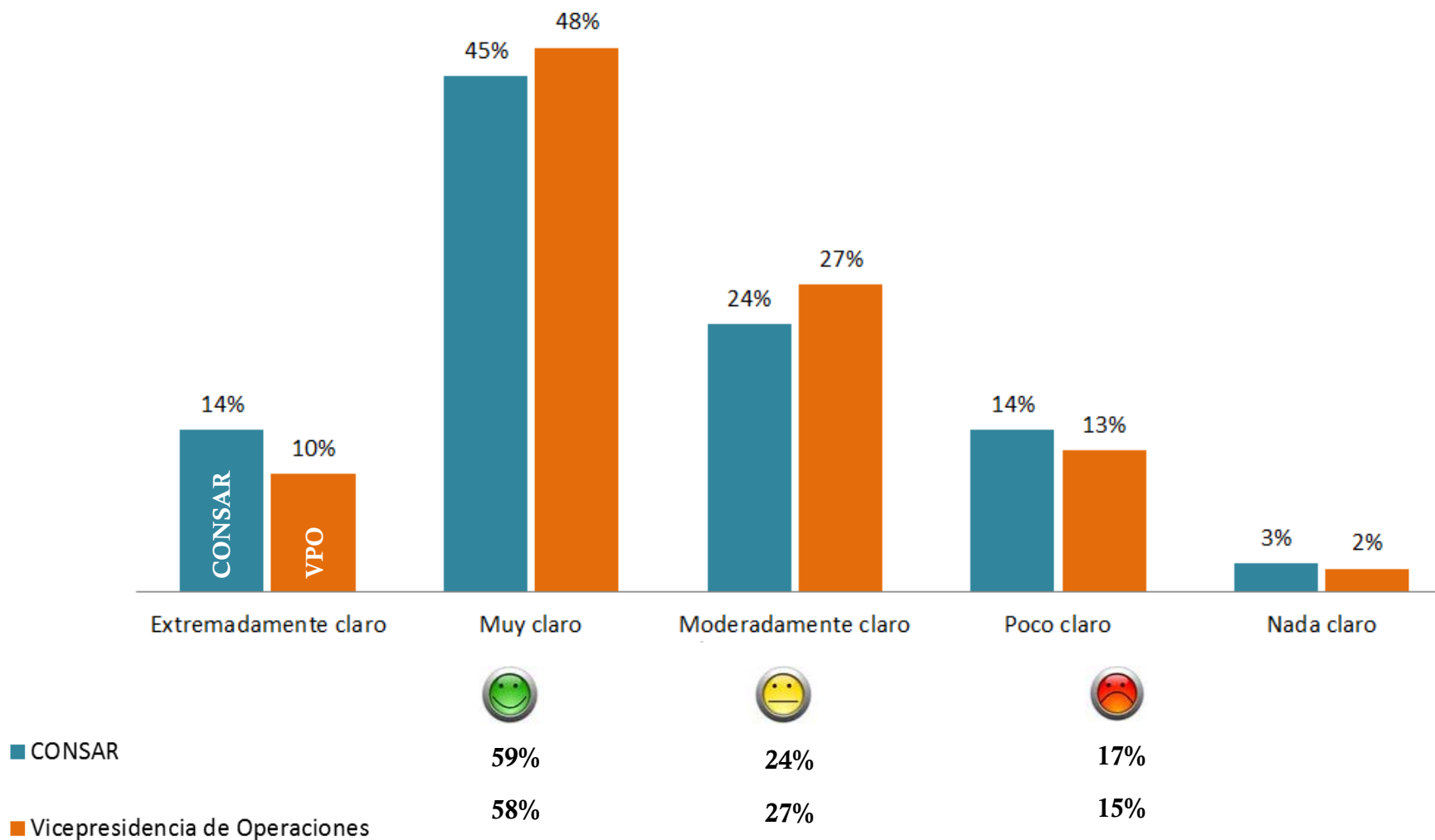
Q8: EN GENERAL, ¿QUÉ TAN ACERTADA ES LA RETROALIMENTACIÓN OFRECIDA POR TU JEFE?



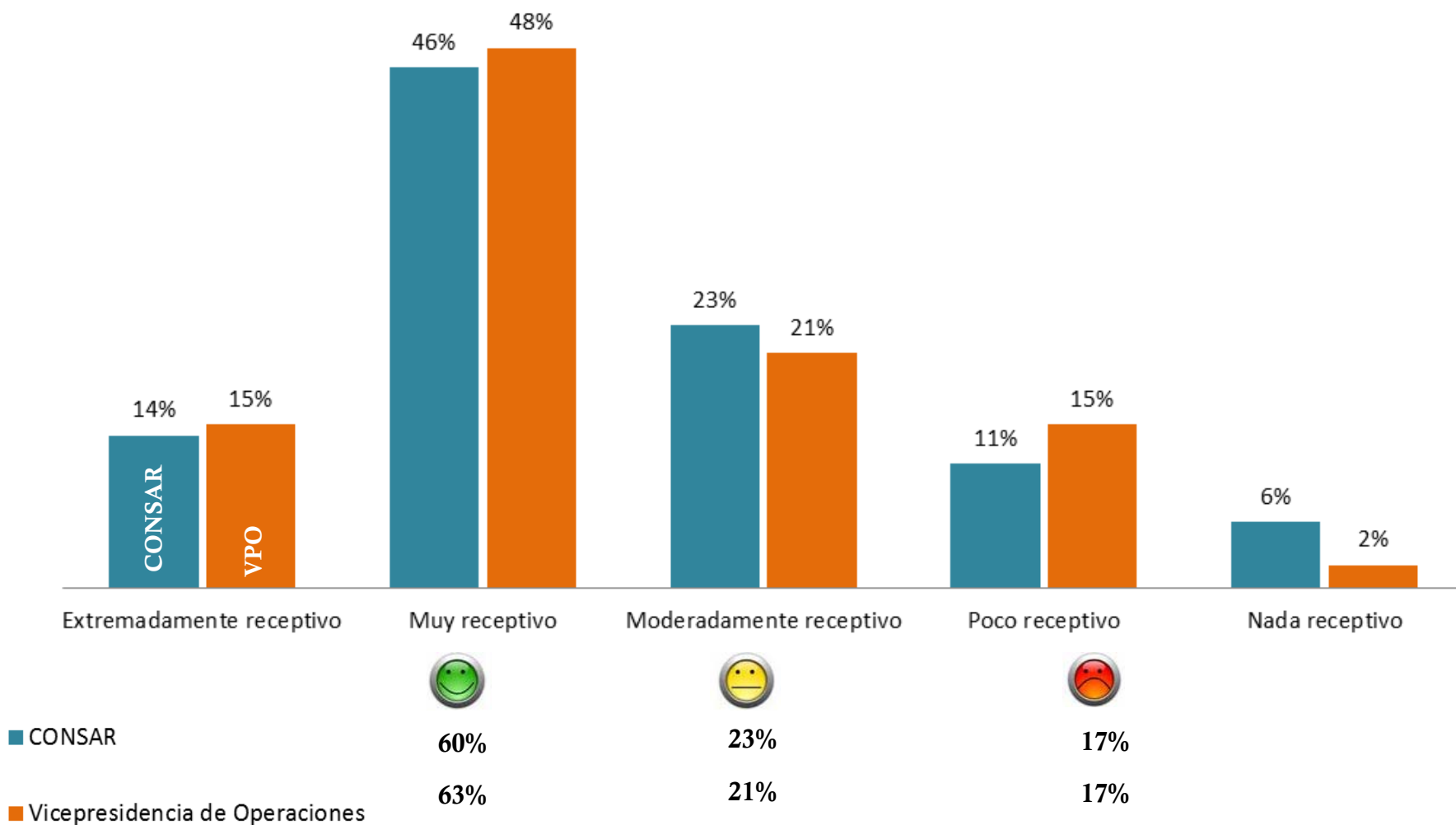
Q9: EN GENERAL, ¿CON QUÉ FRECUENCIA LOGRAS HABLAR CON TU JEFE SOBRE ALGÚN TEMA ESPECÍFICO?



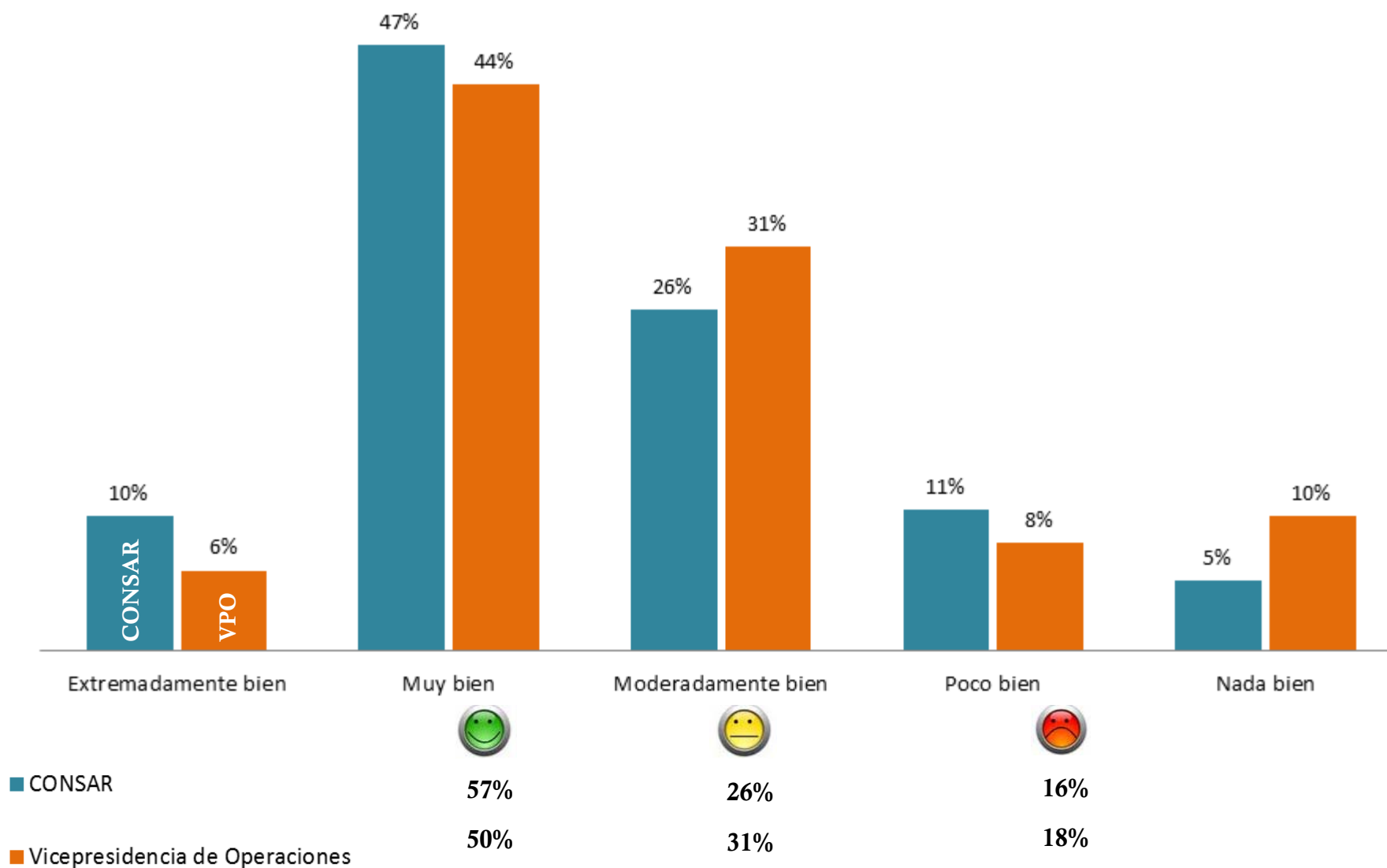
Q10: EN GENERAL, ¿QUÉ TAN CLARO ES TU JEFE AL MOMENTO DE EXPLICAR LAS METAS SOBRE DIVERSOS PROYECTOS?



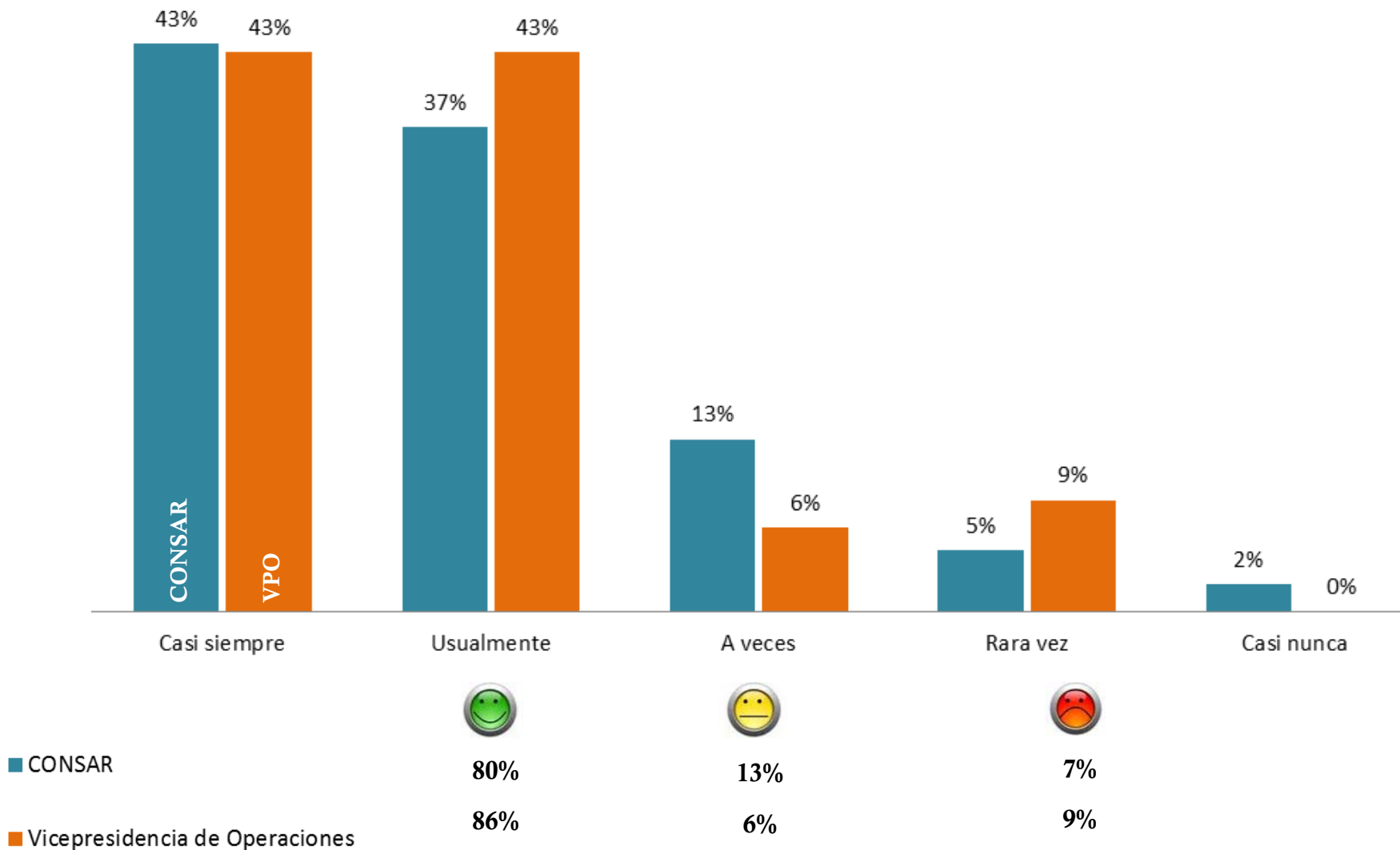
Q11: EN GENERAL, ¿QUÉ TAN RECEPTIVO ES TU JEFE AL MOMENTO DE RECIBIR CRÍTICAS Y SUGERENCIAS?



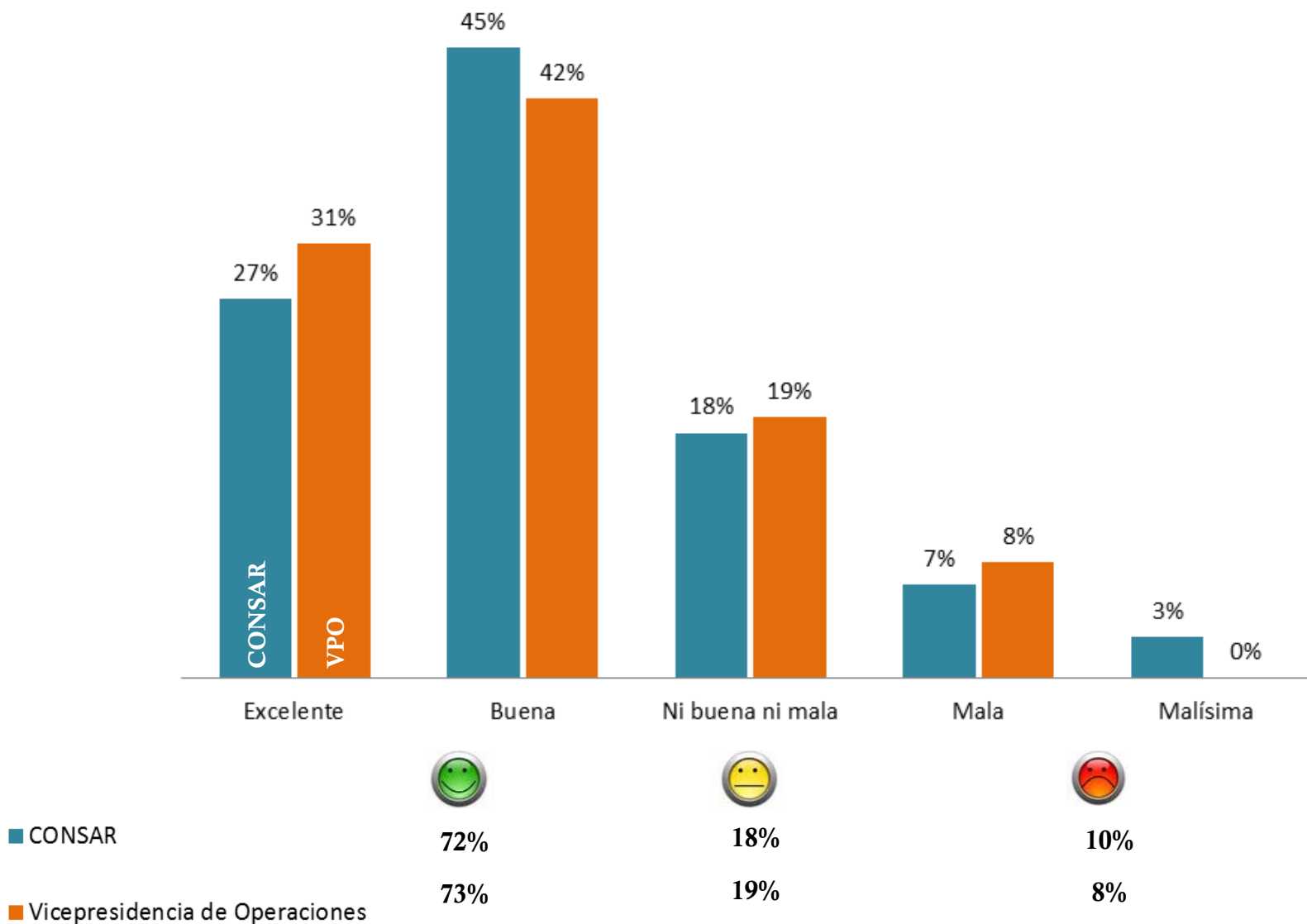
Q12: EN GENERAL, ¿QUÉ TAN BIEN DELEGA TU JEFE CON EL EQUIPO DE TRABAJO?



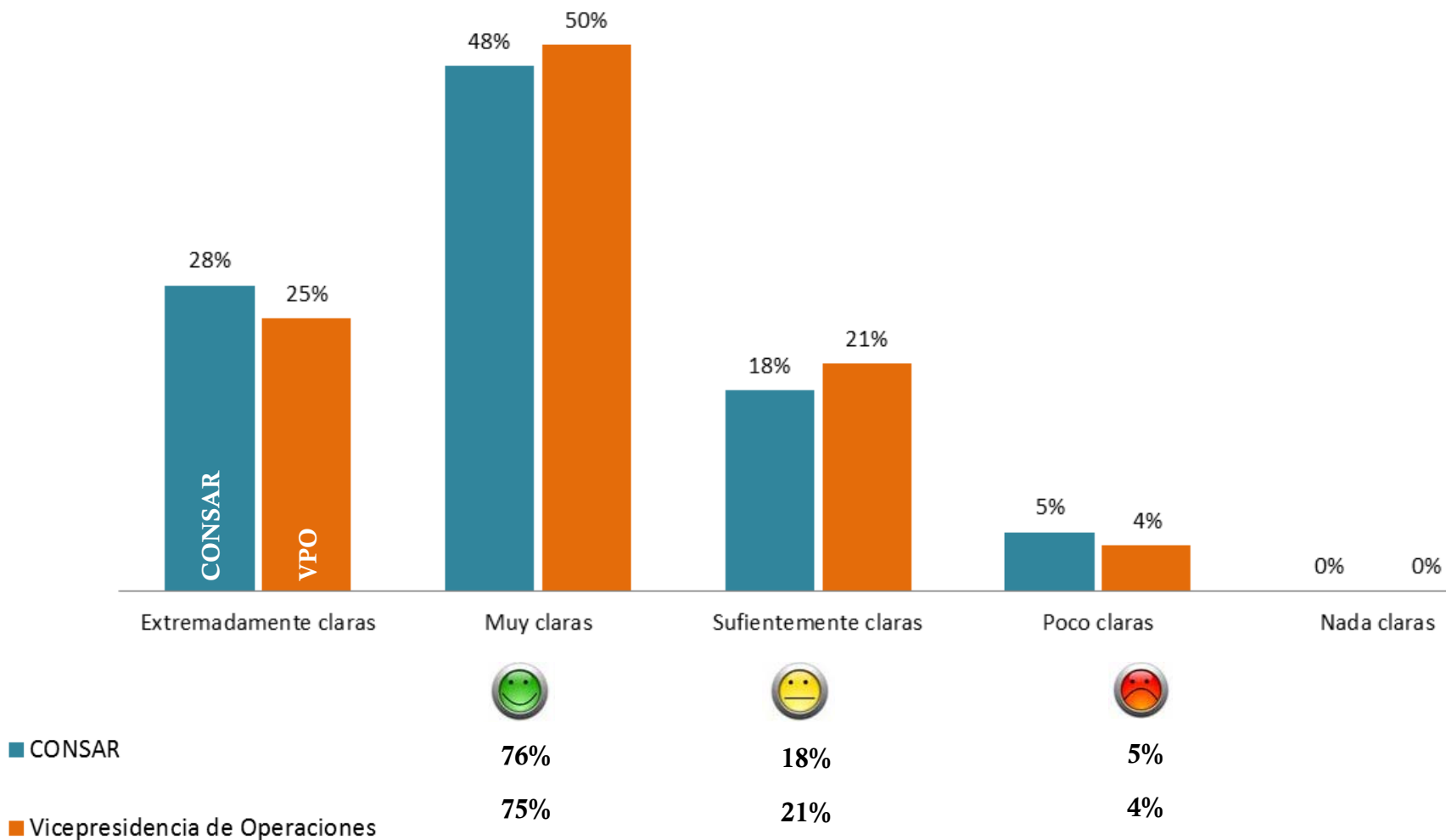
Q13: EN GENERAL, ¿CON QUÉ FRECUENCIA CUMPLE TU JEFE CON LAS FECHAS DE ENTREGA?



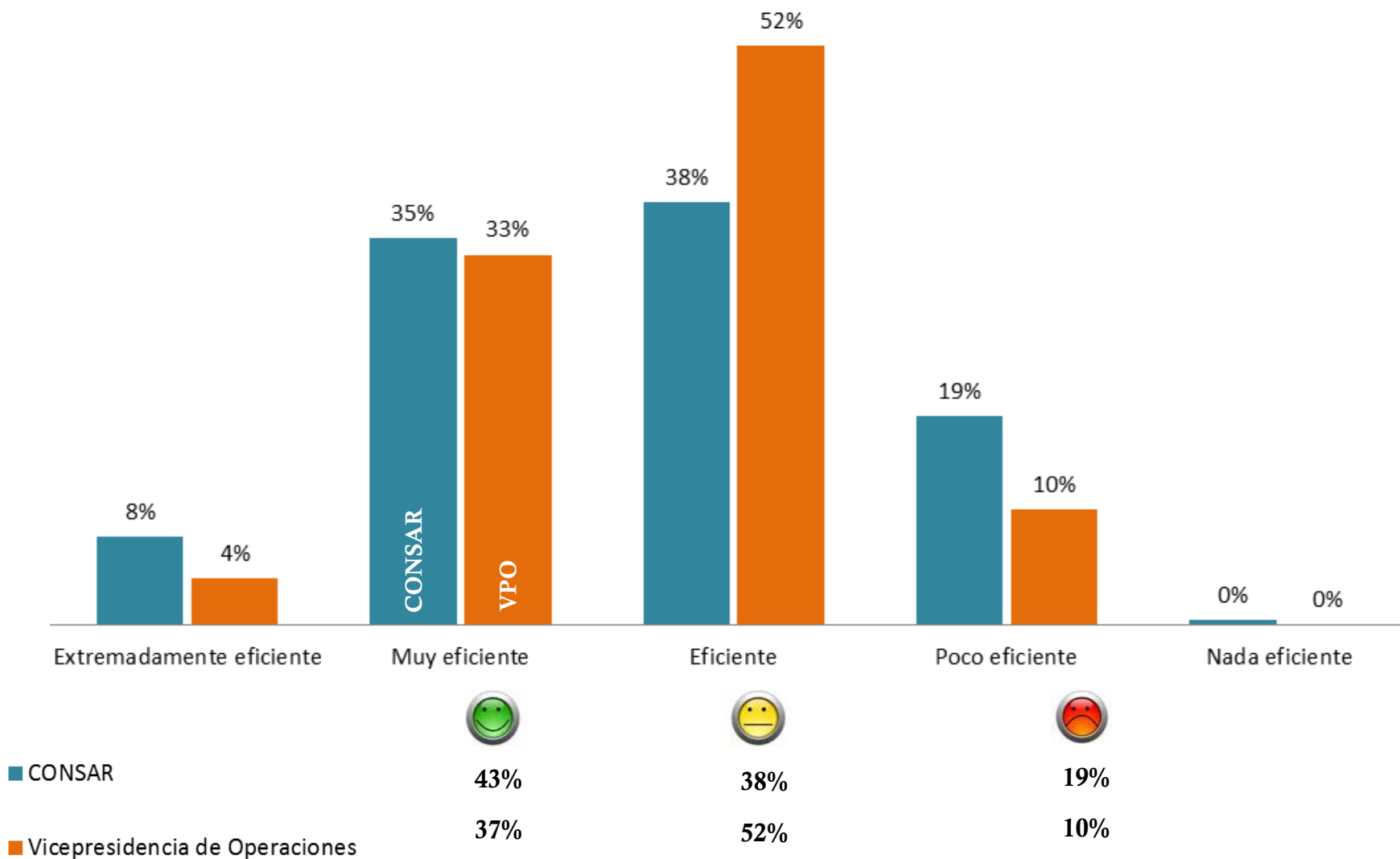
Q14: ¿CÓMO CALIFICARÍAS LA COMUNICACIÓN INTERNA CON TU JEFE?



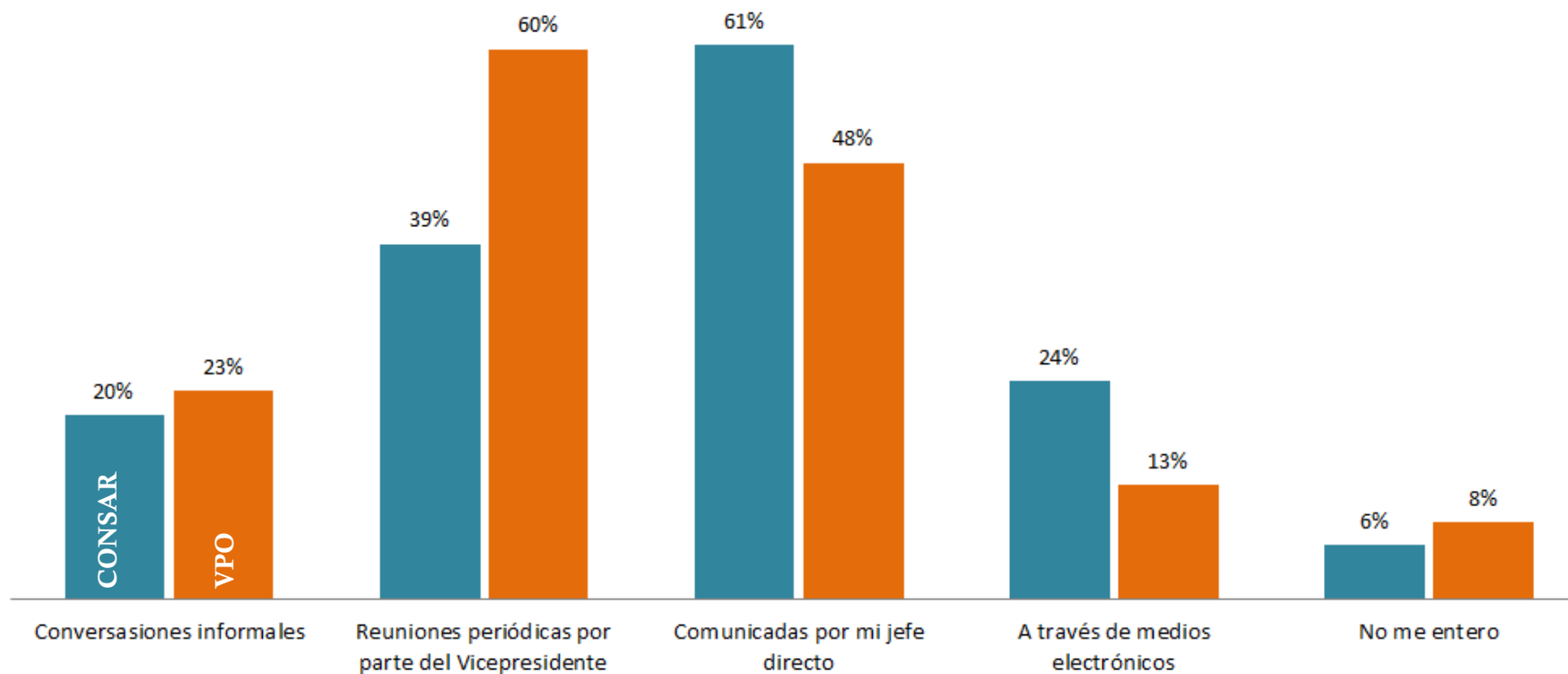
Q15: ¿QUÉ TAN CLARAS SON PARA TI LAS PRIORIDADES QUE PERSIGUE LA CONSAR?



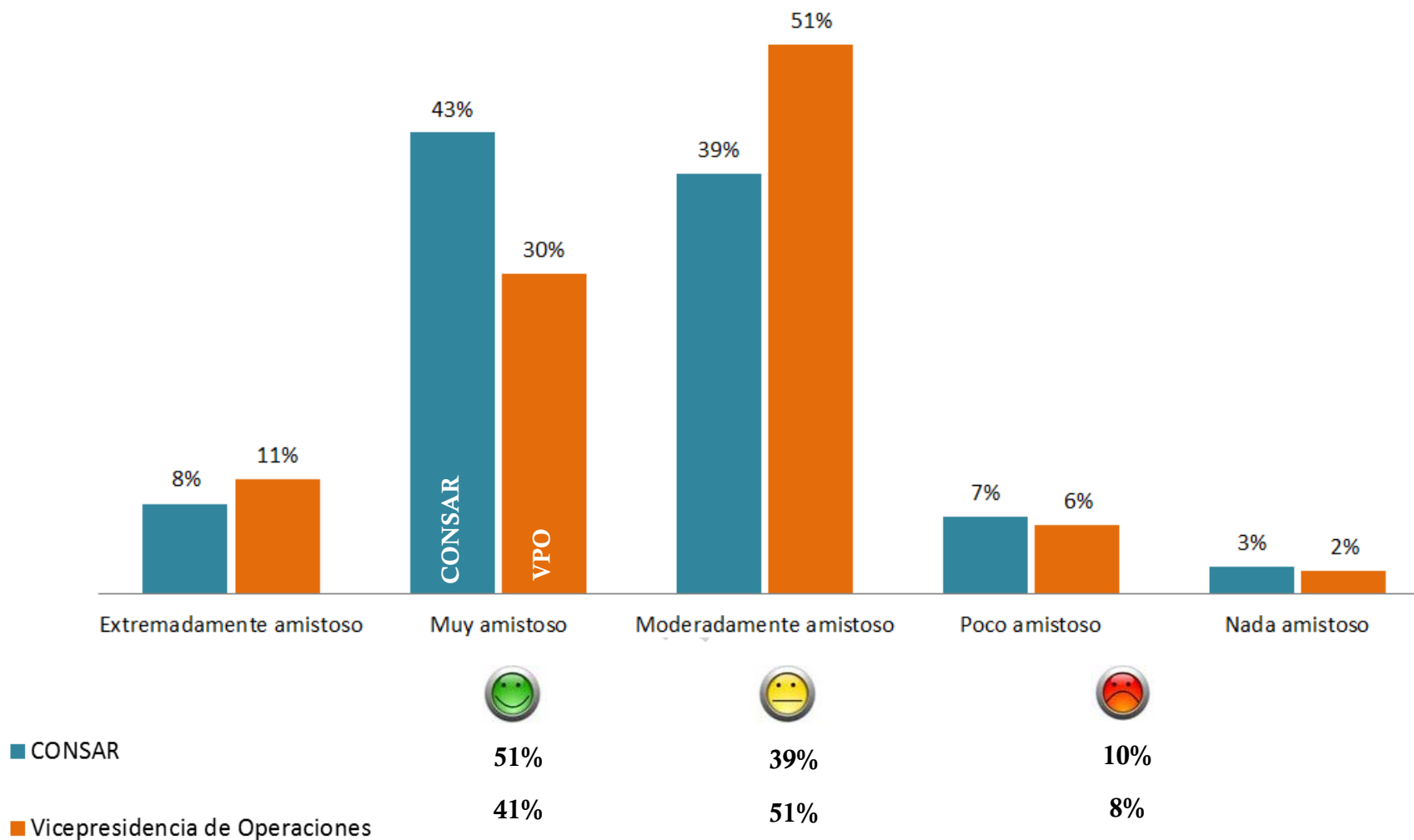
Q16: EN GENERAL, ¿QUÉ TAN EFICIENTE CONSIDERAS QUE ES LA COMUNICACIÓN DESDE EL PRIMER NIVEL DE LA INSTITUCIÓN HASTA LLEGAR A TU ÁREA DE RESPONSABILIDAD?



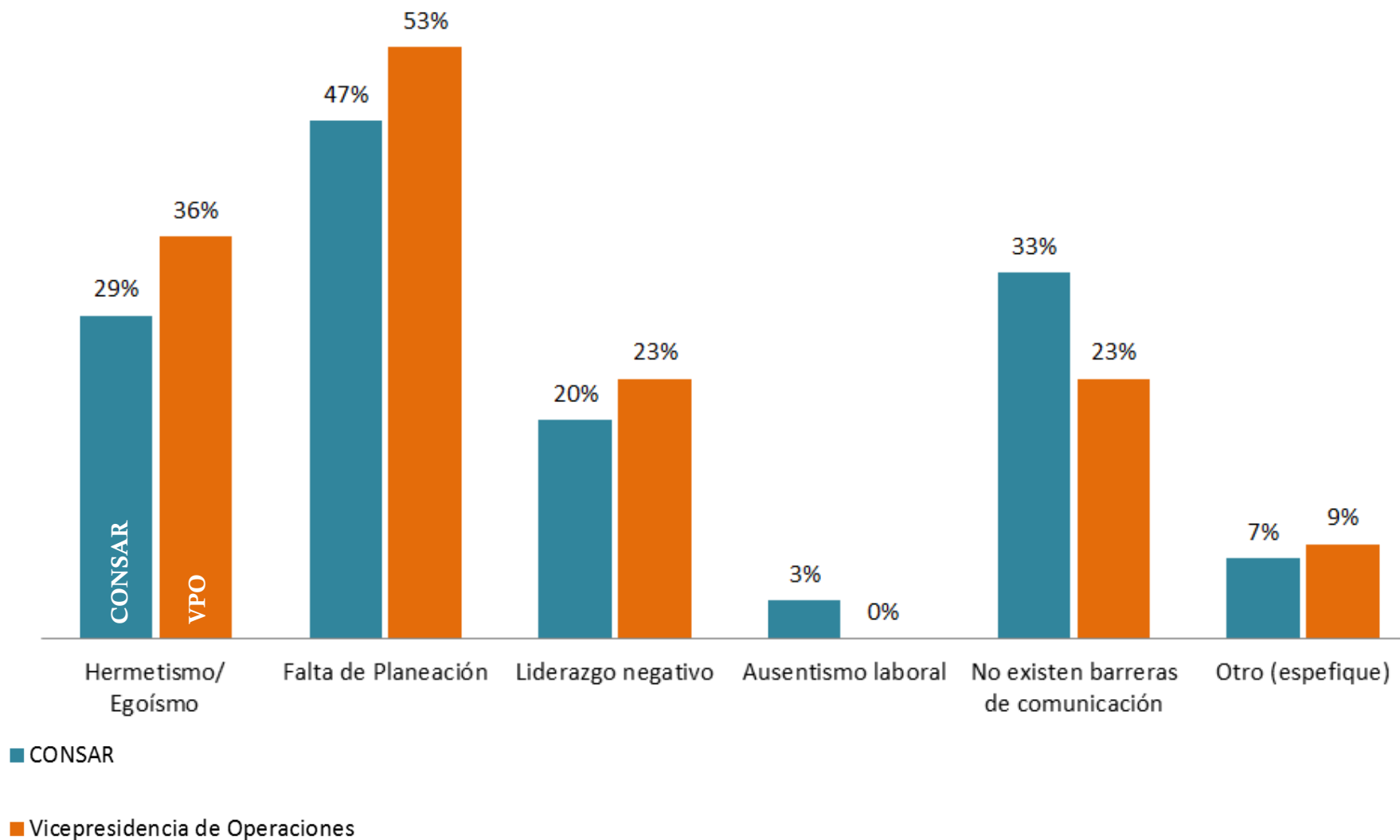
Q18: EN GENERAL, ¿POR QUÉ MEDIO TE ENTERAS SOBRE LOS PROYECTOS QUE SURGEN EN TU ÁREA?



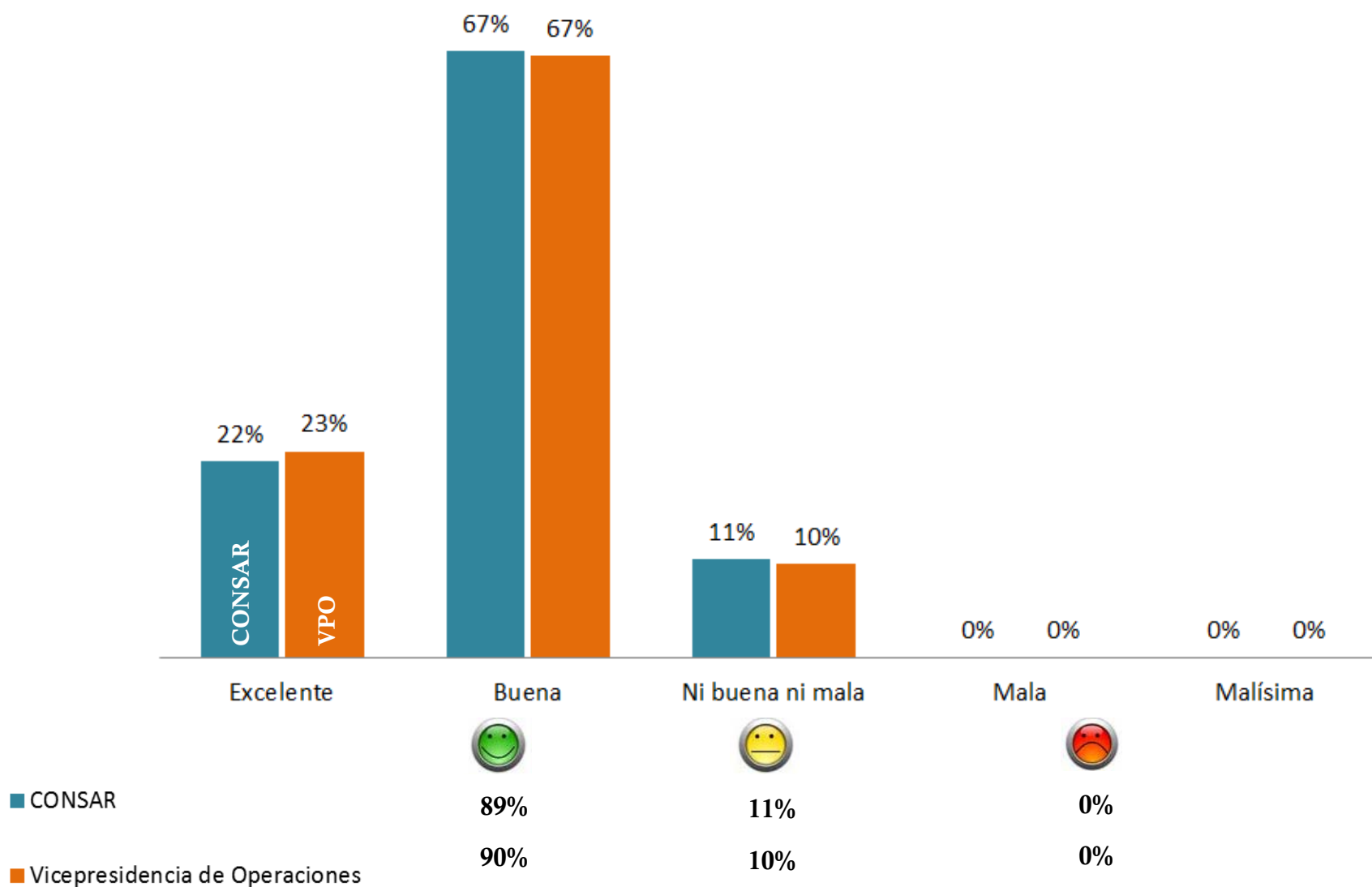
Q19: EN TU OPINIÓN, ¿QUÉ TAN AMISTOSO ES EL AMBIENTE DE TRABAJO EN TU ÁREA?



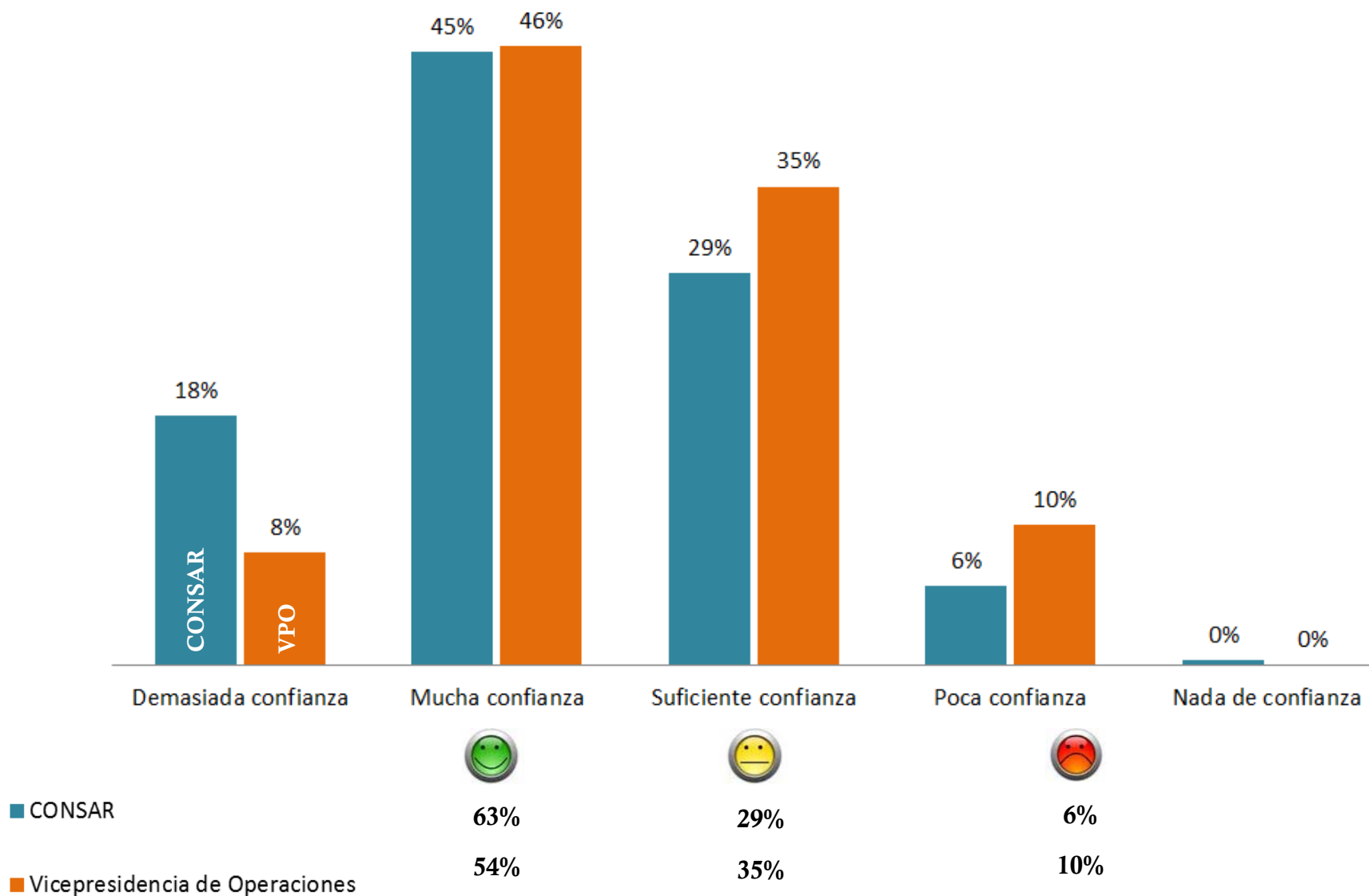
Q20: ¿CONSIDERAS QUE EXISTEN BARRERAS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN TU ÁREA?



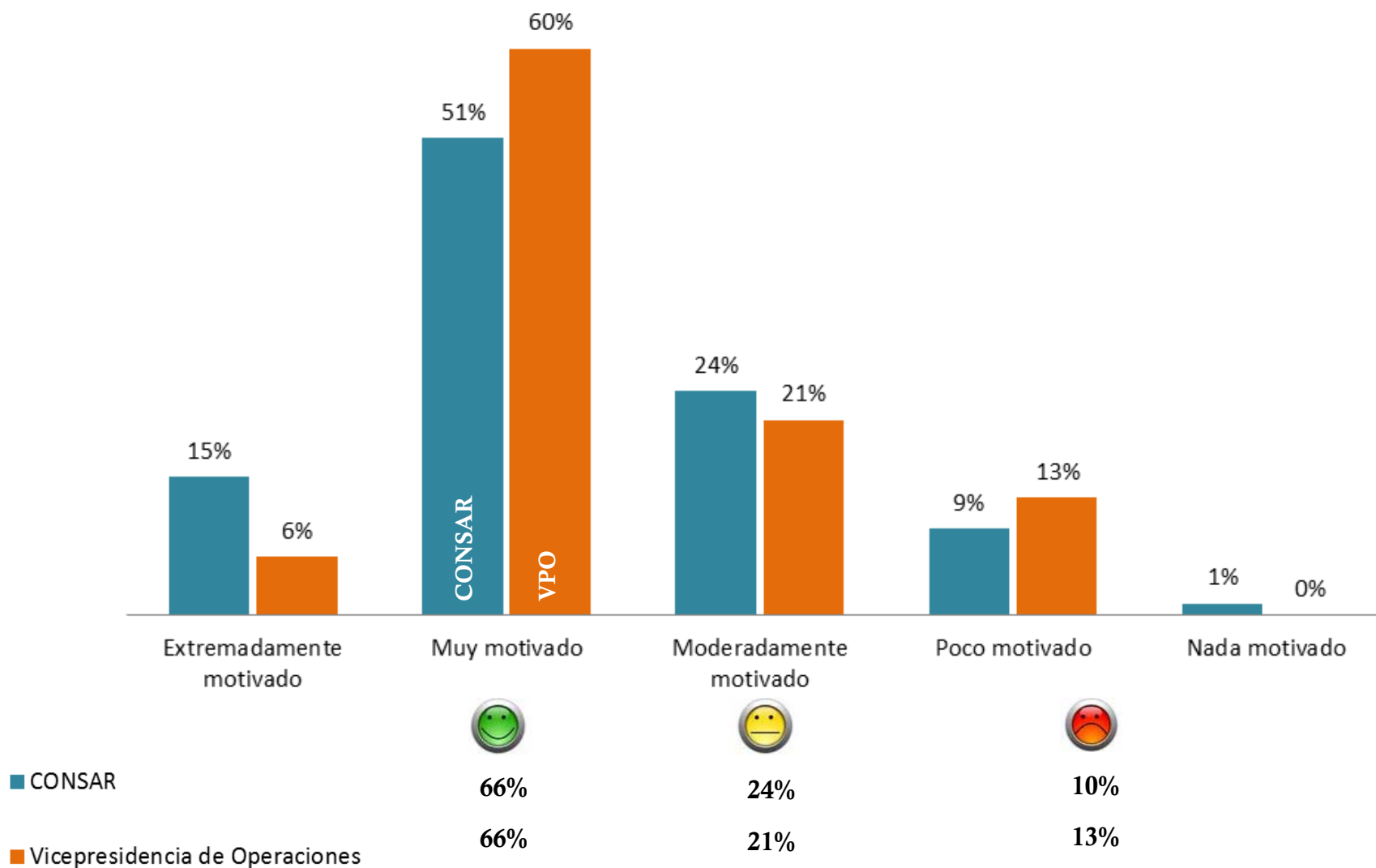
Q21: EN GENERAL, ¿CÓMO ES LA RELACIÓN ENTRE TÚ Y TUS COMPAÑEROS DEL ÁREA?



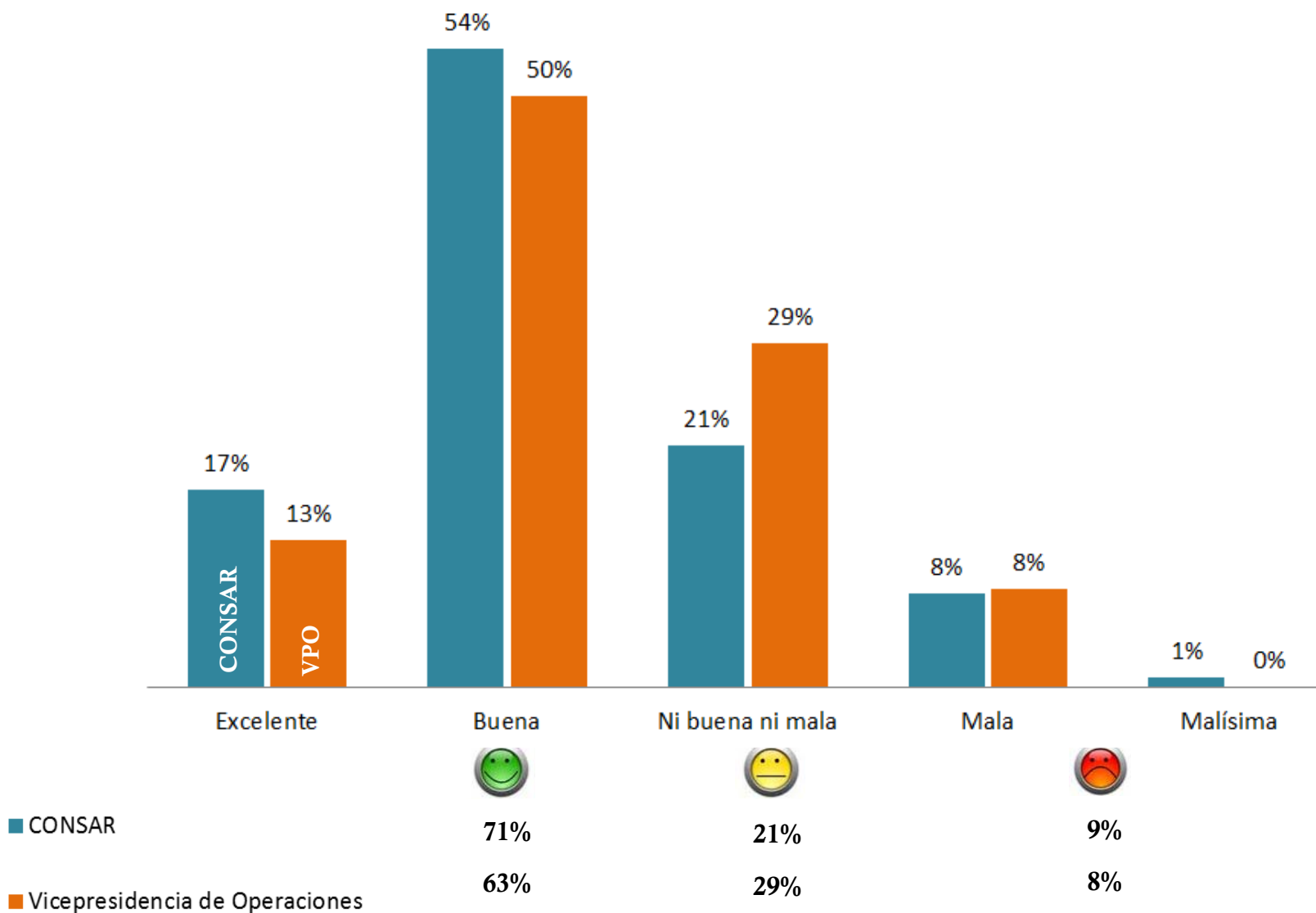
Q22: EN GENERAL, ¿CUÁNTA CONFIANZA SIENTES AL MOMENTO DE FORMULARLE PREGUNTAS O DUDAS A TUS COMPAÑEROS DEL ÁREA?



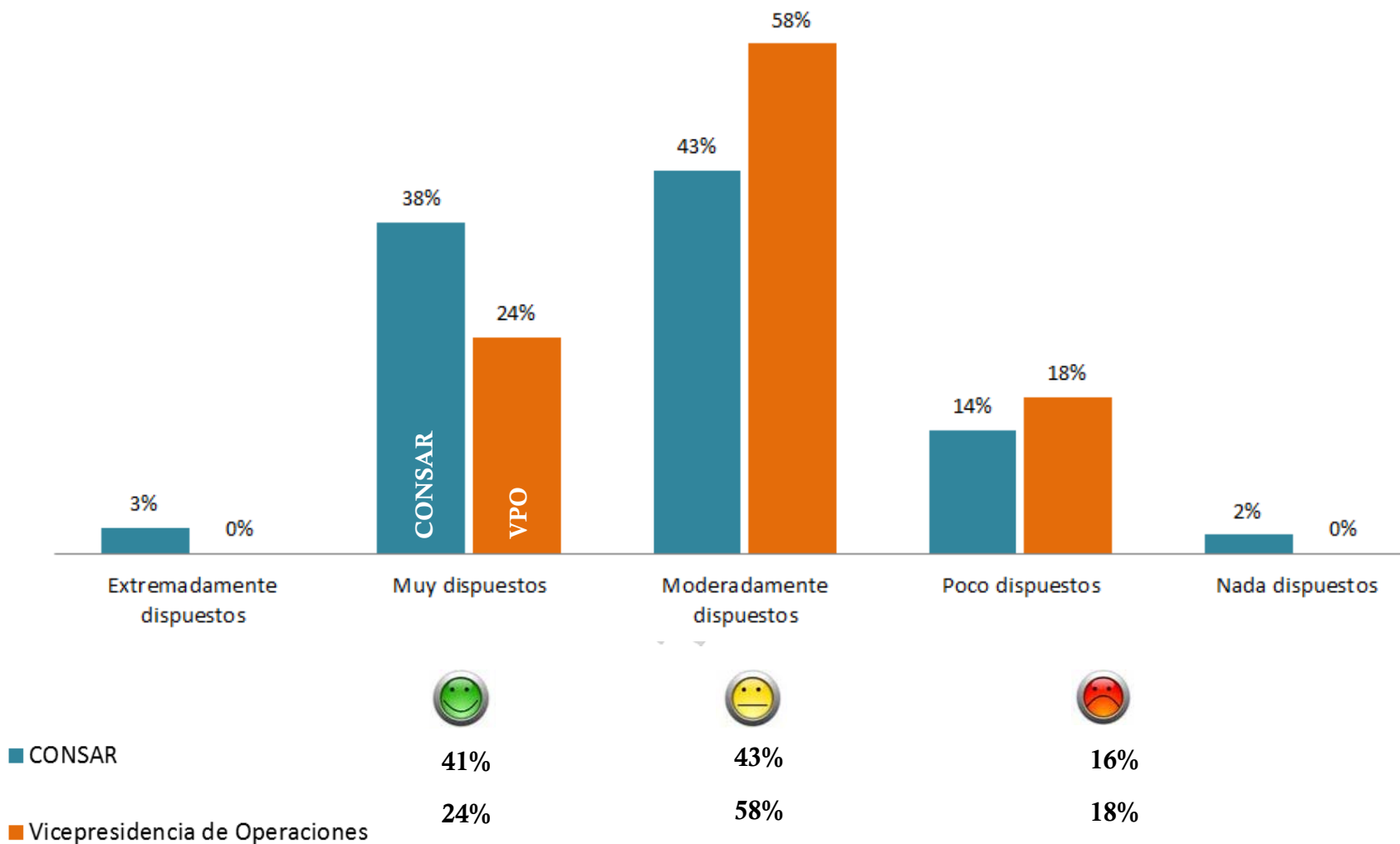
Q23: EN TU OPINIÓN, ¿QUÉ TAN MOTIVADO TE SIENTES AL TRABAJAR EN EL ÁREA QUE TE ENCUENTRAS?



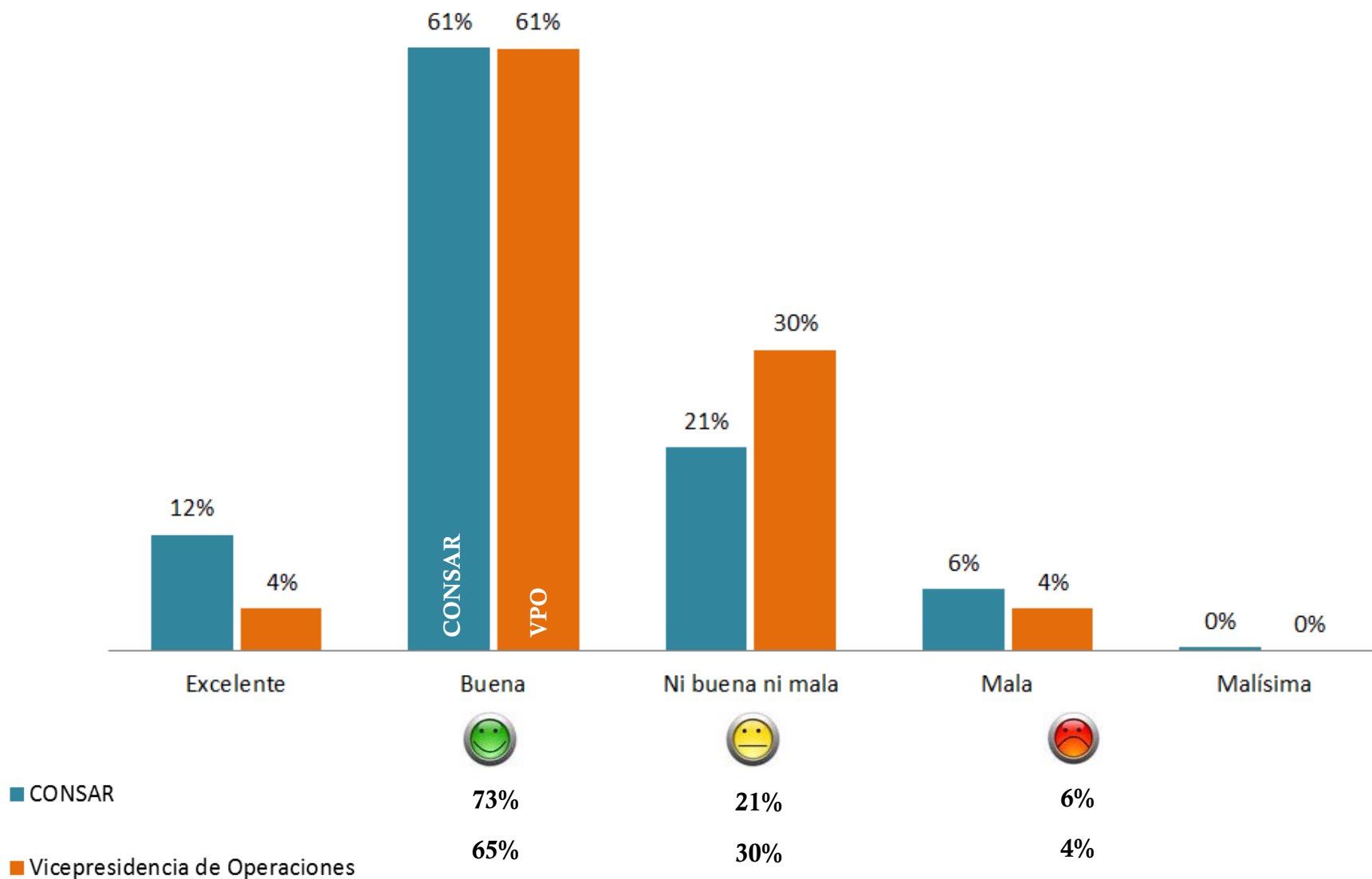
Q24: EN GENERAL ¿CÓMO CALIFICARÍAS LA COMUNICACIÓN INTERNA EN TU ÁREA?



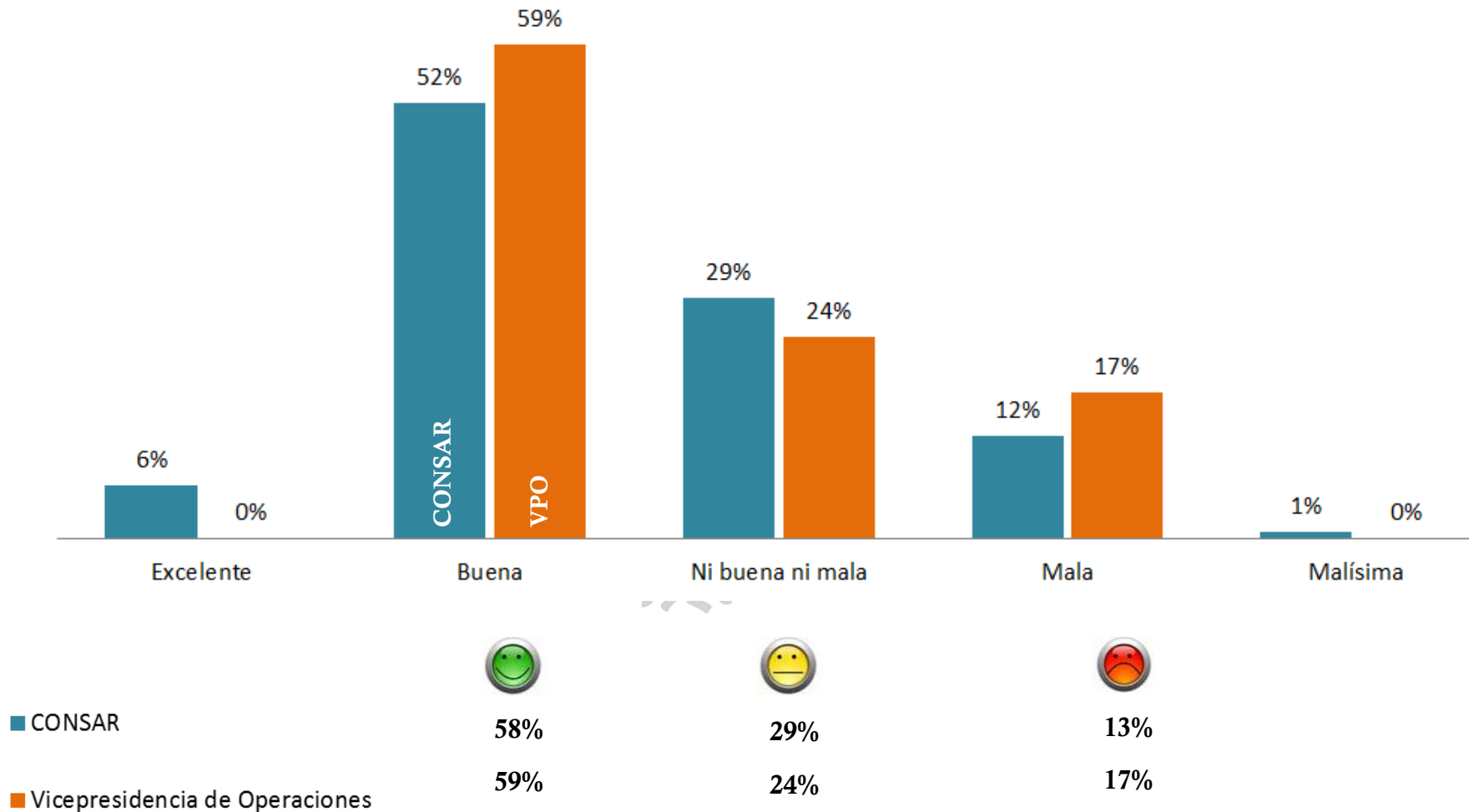
Q27: EN GENERAL, ¿QUÉ TAN DISPUESTOS ESTÁN LOS MIEMBROS DE OTRAS ÁREAS A RECIBIR SUGERENCIAS Y OPINIONES POR PARTE DE TU ÁREA?



Q28: EN GENERAL, ¿CÓMO ES LA RELACIÓN ENTRE TU ÁREA Y LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA CONSAR?



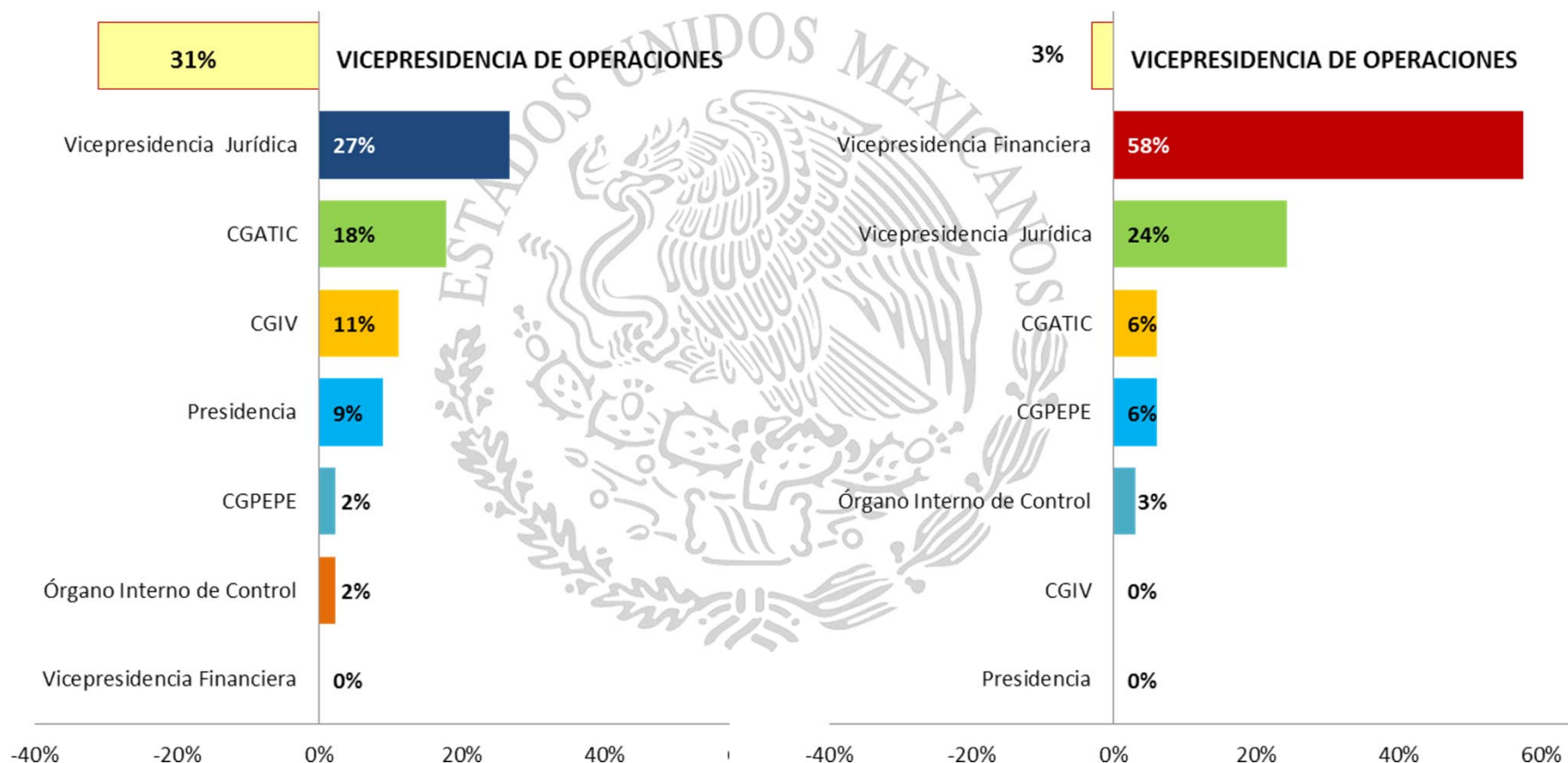
Q38: EN GENERAL ¿CÓMO CALIFICARÍAS LA COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE LAS ÁREAS DE LA CONSAR?



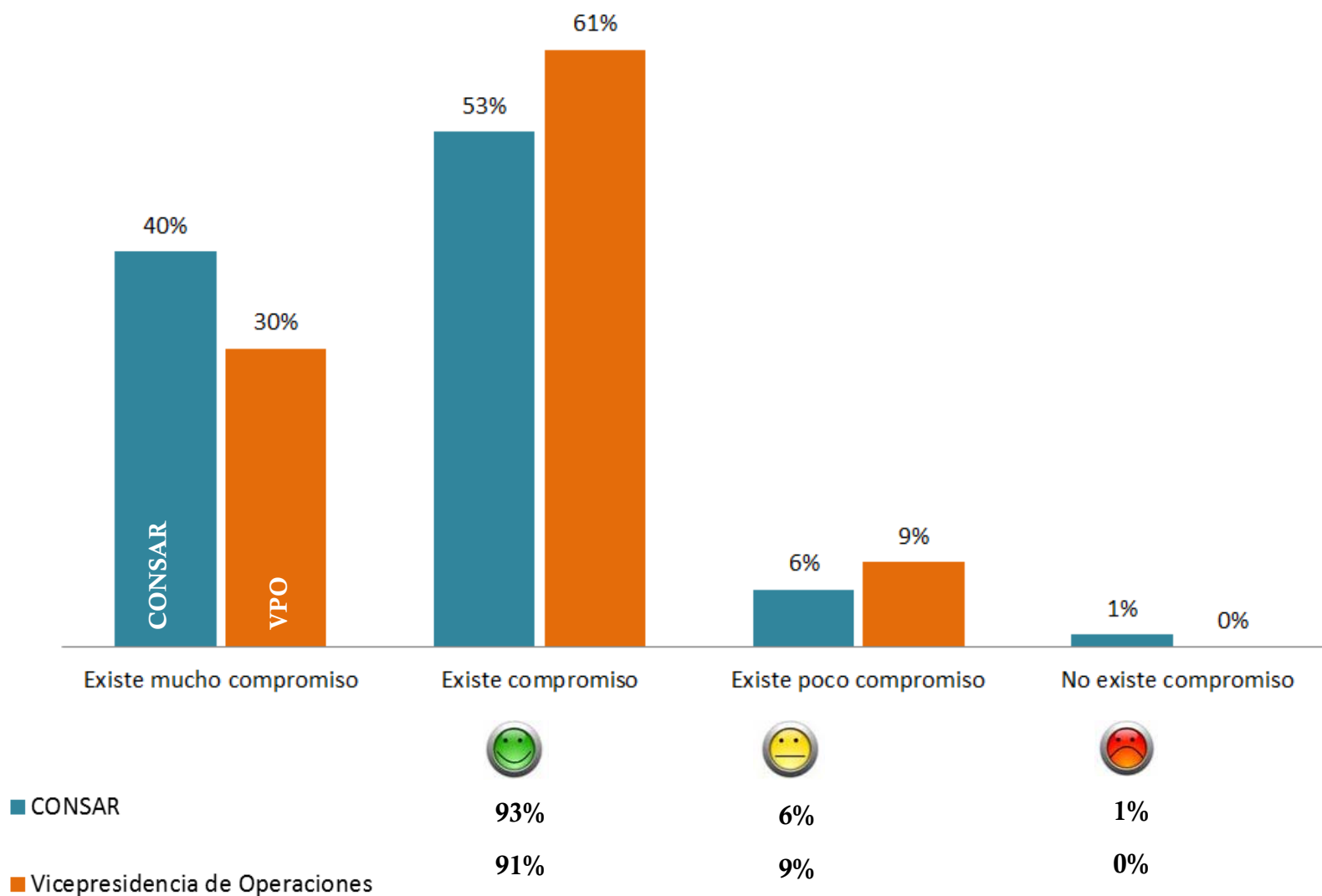
ELIGE EL ÁREA CON LA QUE TIENES LA COMUNICACIÓN MÁS

Q29: MÁS EFICIENTE

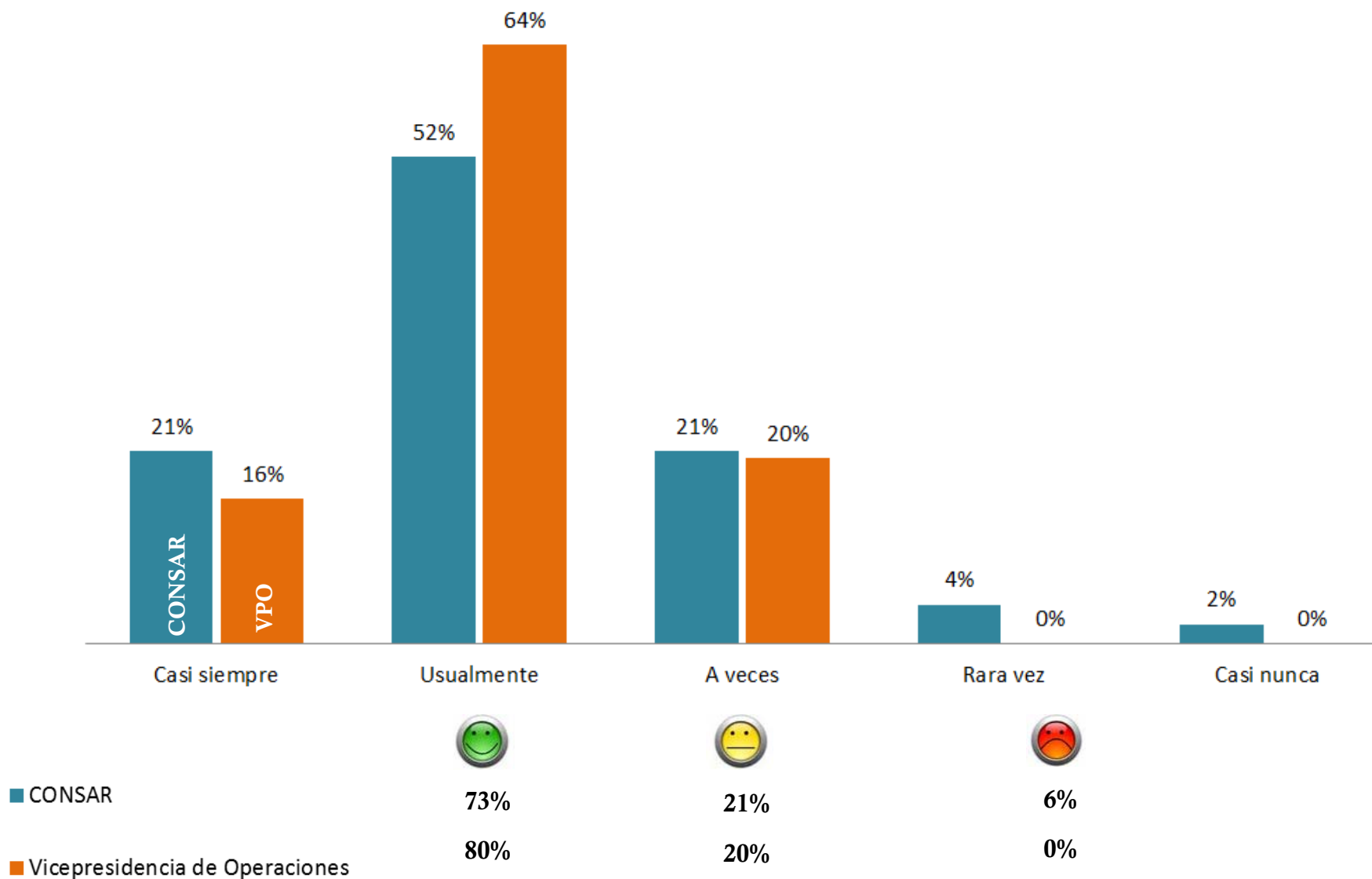
Q30: MÁS DEFICIENTE



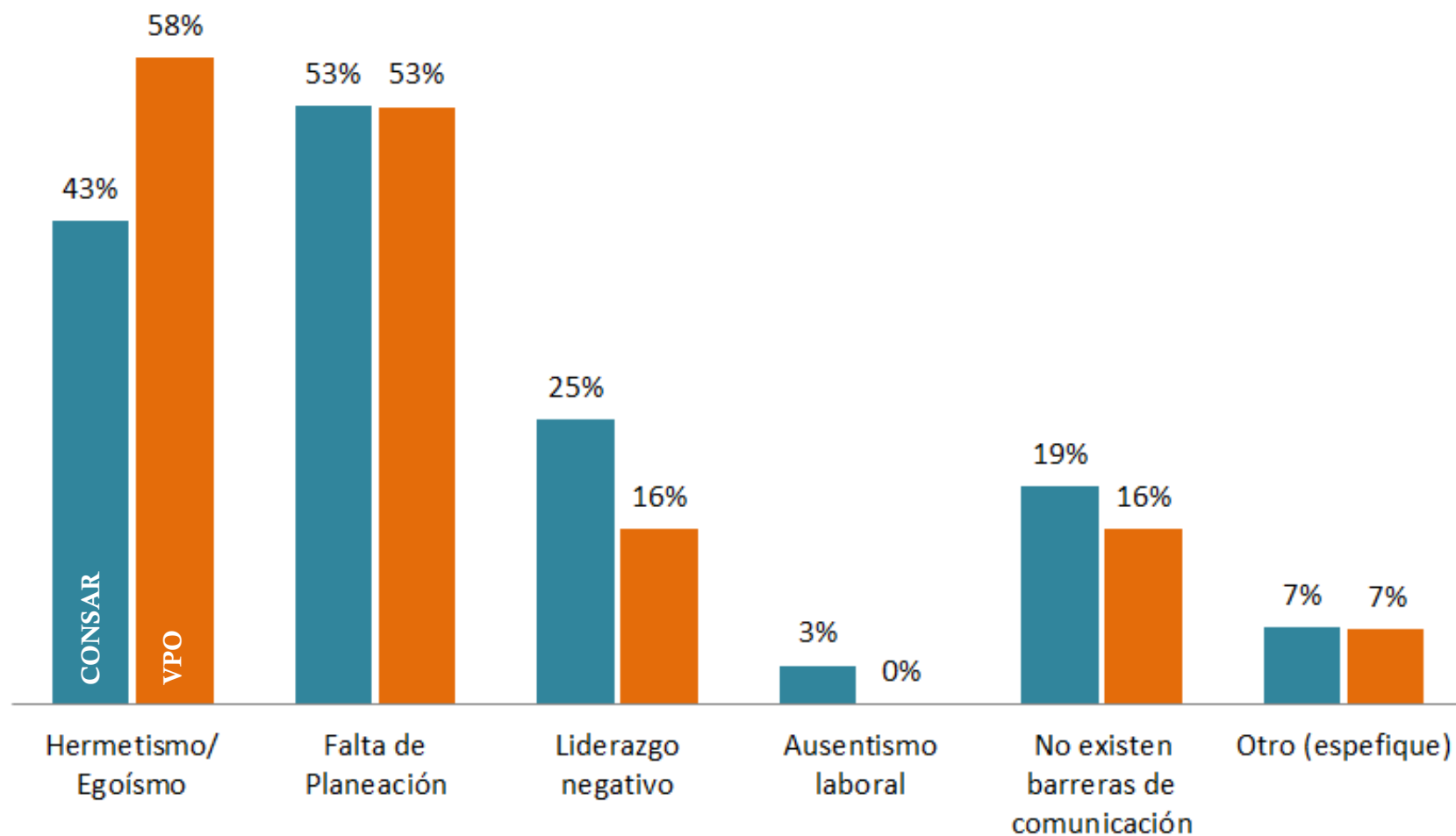
Q31: EN GENERAL, ¿CONSIDERAS QUE EXISTE COMPROMISO DE TU ÁREA HACIA LAS OTRAS ÁREAS?



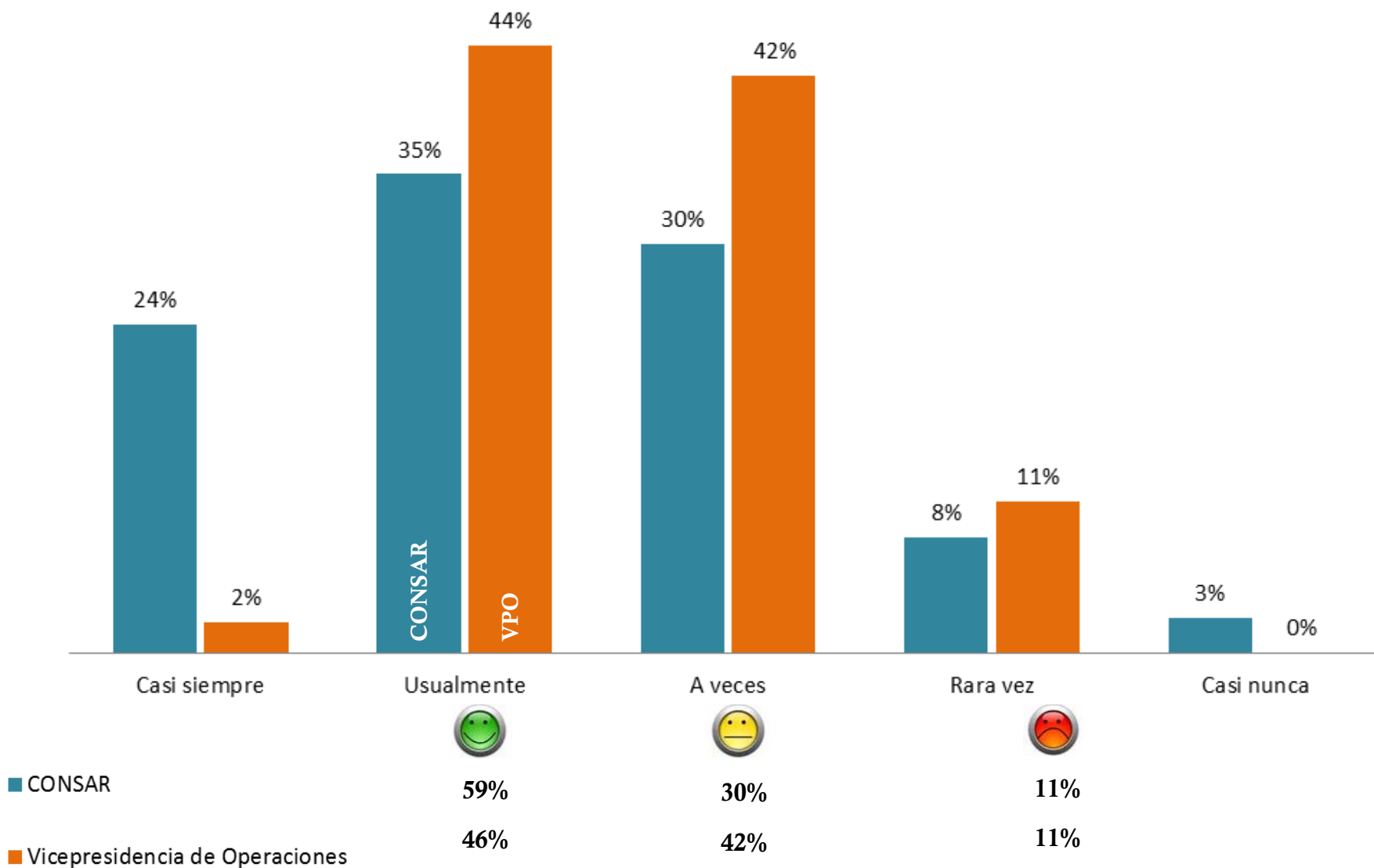
Q32: EN GENERAL, ¿CON QUÉ FRECUENCIA CUMPLEN OTRAS ÁREAS CON LAS FECHAS DE ENTREGA?



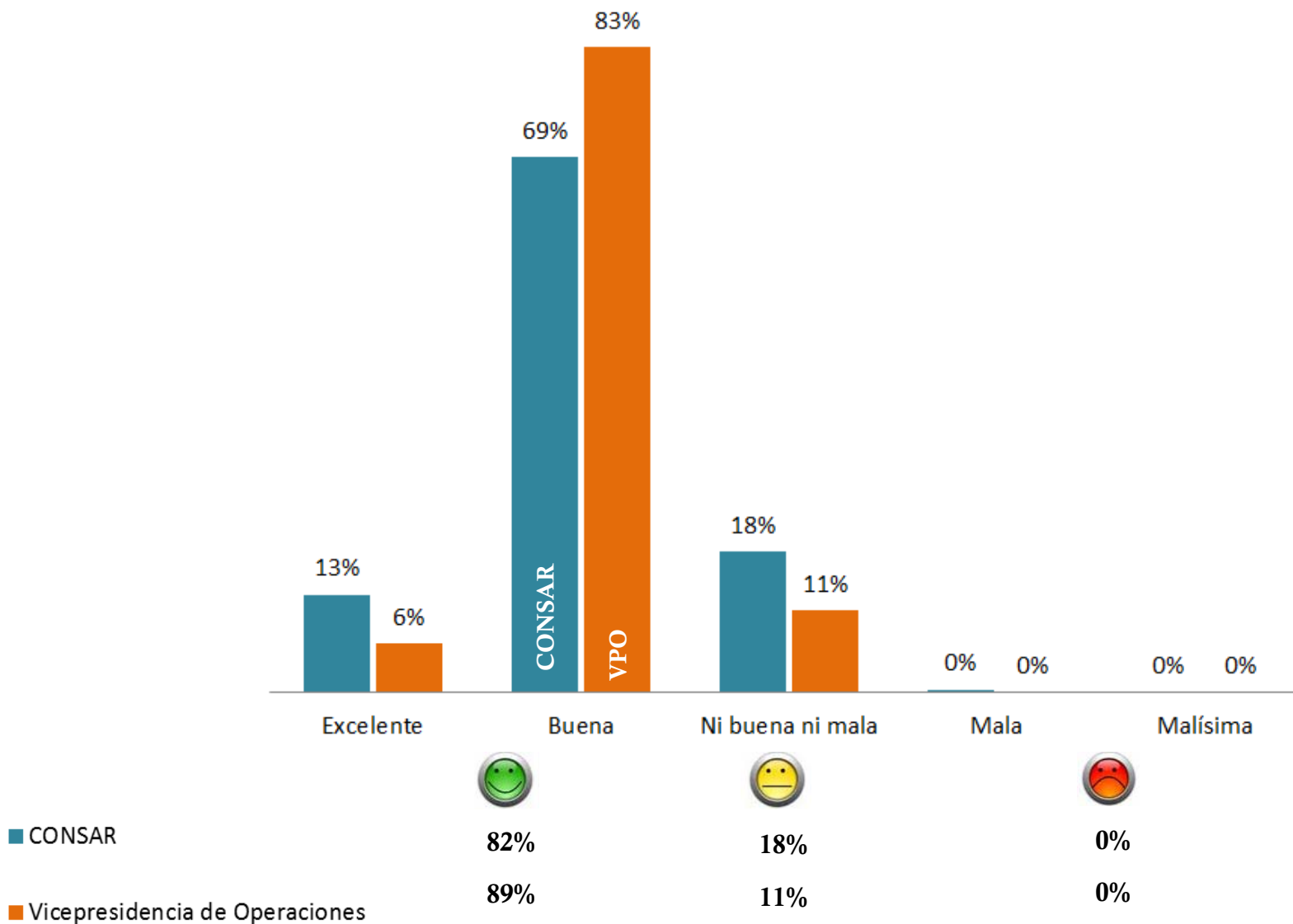
Q33: ¿CONSIDERAS QUE EXISTEN BARRERAS DE COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA CONSAR?



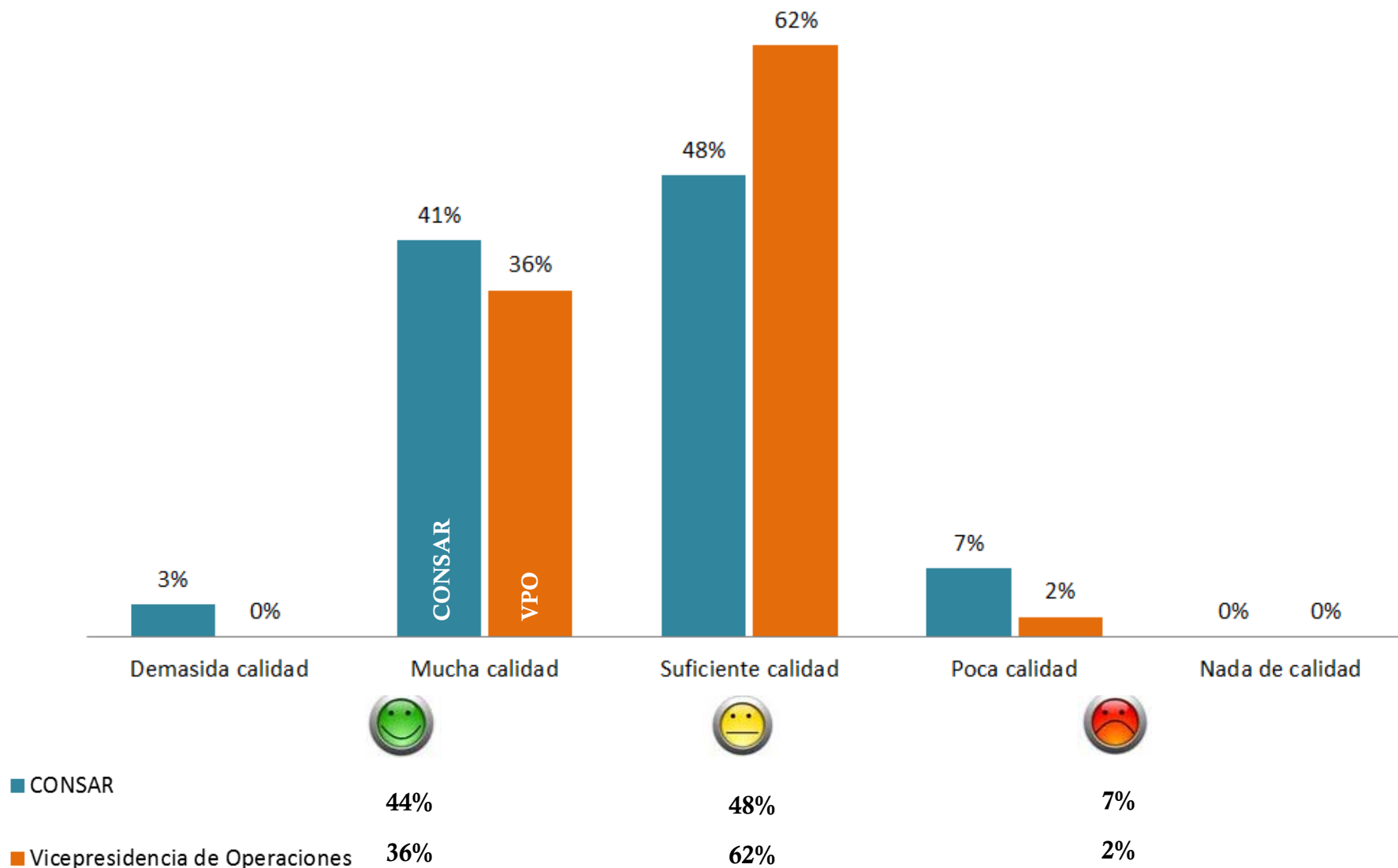
Q34: EN GENERAL, ¿CON QUE FRECUENCIA INTERACTÚAS CON MIEMBROS DE OTRAS ÁREAS?



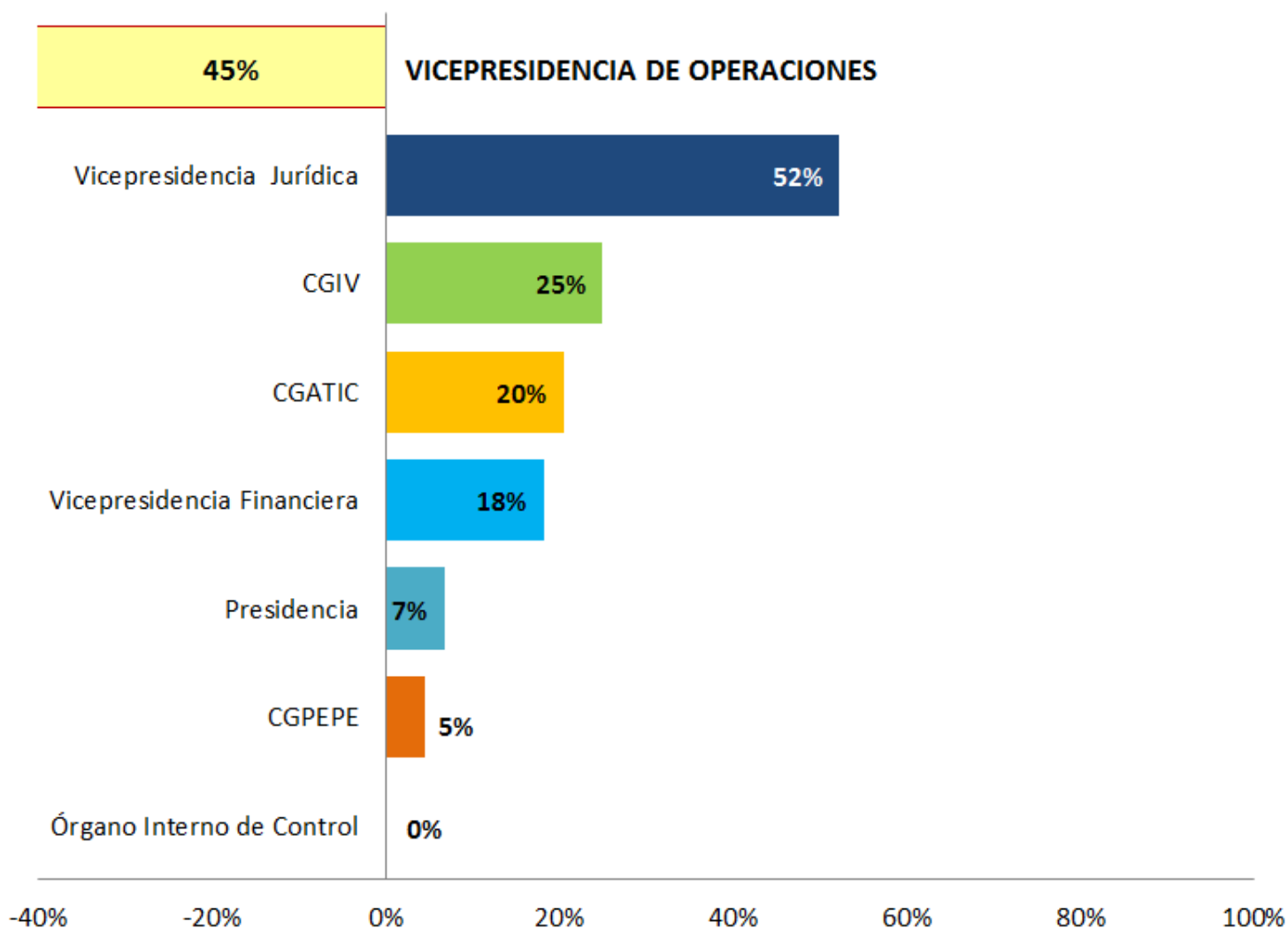
Q35: EN GENERAL, ¿CÓMO ES LA RELACIÓN ENTRE TÚ Y TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO DE OTRAS ÁREAS?



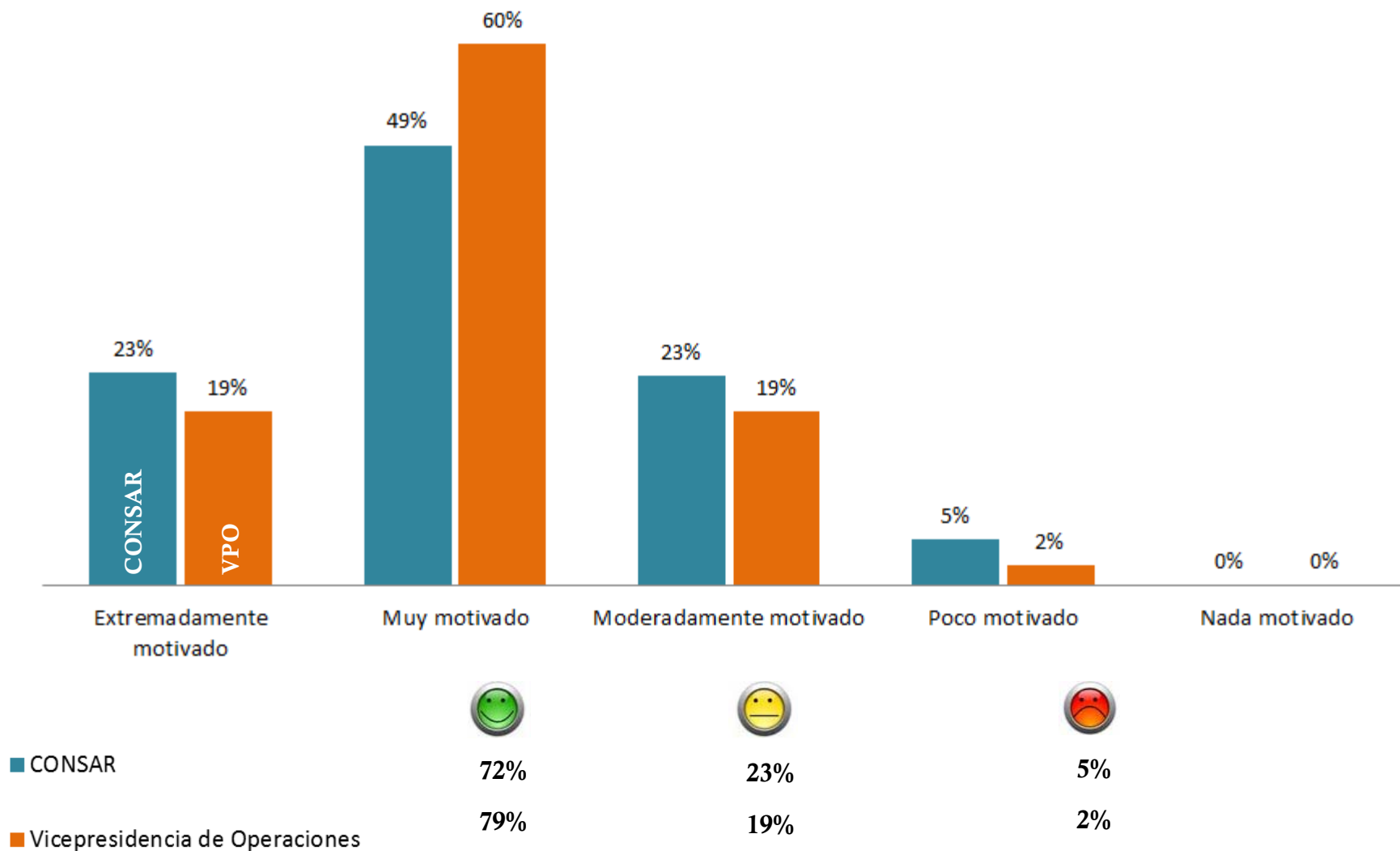
Q36: EN GENERAL, LA INFORMACIÓN QUE RECIBES DE OTRAS ÁREAS DENTRO DE LA CONSAR TIENE. . .



Q37: ELIGE EL ÁREA(S) EN LA CUAL REQUIERES FRECUENTEMENTE INFORMACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE TU TRABAJO



Q40: EN TU OPINIÓN, ¿QUÉ TAN MOTIVADO TE SIENTES TRABAJANDO EN LA CONSAR?



Q39: QUÉ HERRAMIENTAS Y/O ACTIVIDADES SUGIERES PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE LAS ÁREAS DE LA CONSAR?

Las respuestas más recurrentes fueron:

1. R= Dinámicas de integración que fortalezcan la comunicación
2. R= Reuniones periódicas de trabajo
3. R= Actividades que concienticen al personal sobre la importancia de compartir información que generan otras áreas
4. R= Mejorar el portal de intranet

Q41: QUÉ ACCIONES CONSIDERAS QUE SERÍAN MOTIVANTES PARA TI EN EL TRABAJO?

Las respuestas más recurrentes fueron:

1. R= Reconocimiento
2. R= Capacitación
3. R= Plan de carrera en la institución
4. R= Balance vida y trabajo
5. R= Mejoras salariales

I. Introducción

II. Resultados comparativos a nivel CONSAR y Vicepresidencia de Operaciones

III. Resultados cualitativos (30 entrevistas cara a cara)

IV. Observaciones Generales

¿En general que está funcionando bien respecto a la comunicación dentro del área a la que está adscrito?

- “Que hay apertura con nuestro jefe directo y si nos escucha, pero yo creo que ellos no nos bajan toda la información, porque a veces te enteras en la misma área por otras personas, más bien nuestra comunicación es lateral y en ocasiones de abajo hacia arriba, que sabes que se están presentando otras cosas y tu no sabes.”
- “No funciona, hay una división entre las áreas que forman la vicepresidencia, que son inspección, vigilancia, proyectos y la de información.”
- “Otra cosa que tratamos de hacer es juntarnos quincenalmente, y nos funciona porque justo ahí sabes lo que hace otra área el problema es que las cancelamos mucho.”
- “Ese es el problema, lo que no fluye es la comunicación en el área, en temas de convivencia sí hay un buen ambiente pero en cuestión laboral entre jefes no.”

¿Consideras que cuando algo sale mal o alguien comete un error se le trata de manera justa y se buscan soluciones en lugar de culpables?

- “A veces el humor en el que esté el jefe, a veces te regañan porque te equivocaste en algo mínimo, pero depende de como les haya ido, desde mi jefe para arriba.”

¿Qué harías si tuvieras la autoridad u oportunidad para cambiar o mejorar la comunicación dentro de la institución?

- “El presidente actual se ha preocupado por darnos a conocer lo que está pasando, a lo mejor falta más por parte de nuestros directores generales.”
- “Existe la apertura, a lo mejor lo que nos hace falta es acercarnos, pero no sabemos como va a reaccionar la otra persona.”
- “El mayor problema de mi vicepresidencia es que no nos comunican todos los proyectos en los que estamos.”

¿Crees que tus jefes ejercen un liderazgo efectivo? ¿Por qué lo dices?

- “Sí, porque no necesita el como jefe estarnos presionando para que a menos yo y mis compañeros directos entreguen los resultados que él espera.”
- “Mi jefe nos da el espacio y el liderazgo para sobresalir, si tengo un proyecto yo, lo presento y me hago cargo, y cuando algo sale mal, el se hace responsable y apoya para solucionar el problema que hay.”
- “No, parte de lo que decía, a veces no sé para dónde van o qué están esperando.”

¿En tu opinión cuáles son los mayores retos que enfrenta la Institución en materia de comunicación interna?

- “Creo que tenemos una brecha muy fuerte de comunicación con la vicepresidencia financiera, es raro que trabajemos en conjunto, ahí hay un gran reto de comunicación, con las demás áreas me parece que la comunicación es aceptable.”
- “Creo que los egos, en el momento en el que nos damos cuenta que somos un ecosistema empiezan los egos de “yo lo hago mejor”.
- “Creo que es un poco de arrogancia entre las áreas, porque entre áreas se minimizan prioridades o impactos, y entonces no se comentan las cosas.”

Qué harías si tuvieras la autoridad u oportunidad para cambiar o mejorar la comunicación dentro de la institución?

- “Cada semana se reúnen los Vicepresidentes y se baja sólo a directores, creo que hace falta que se baje más, y esto generaría algo colaborativo además de poder integrar.”
- “Impulsar más actividades fuera de oficina, por ejemplo organizar un torneo de boliche, o ajedrez o domino, promover estas actividades.”
- “Uno de los grandes problemas que veo aquí, que lleva muchos años, es gente que está en su zona de confort pero se vuelve como un foco de infección o es gente que es grillera y genera chismes, creo que debemos atacarlo.”

¿Consideras que la información que recibes de otras áreas es oportuna y con calidad?

- “De operaciones no es de calidad ni oportuna, tienden mucho a jugar el juego de no te lo entrego a tiempo para que no me estés #####, no tienen mecanismo para validar su información.”
- “En la mayoría de los casos si, en algunas ocasiones nos llega tarde la información de la vicepresidencia de operaciones, pero es raro.”

¿Tienes algún mecanismo para solicitar información o colaboración de áreas externas dentro de la CONSAR?

- “No, que exista un manual de procedimiento no, y se complica por ejemplo cuando necesito un tema de operaciones no te contestan el teléfono ni el mail, imagínate que tiene que llegar hasta vicepresidente para lograr algo, porque te tengo que dar información a ti que son mis datos, y de pronto tenemos que llegar hasta con Fernanda para que nos den la información porque de otra forma no salen.”

I. Introducción

II. Resultados comparativos a nivel CONSAR y Vicepresidencia de Operaciones

III. Resultados cualitativos (30 entrevistas cara a cara)

IV. Observaciones Generales

- Se percibe diferencias en los resultados que arrojó la entrevista cara a cara con mandos medios y superiores, y la que se llevó a cabo a nivel institucional. Existen áreas de oportunidad en ambos segmentos de la población CONSAR.
- Hace falta **confianza** de parte de algunos líderes de áreas hacia los subordinados ya que hubieron diversos comentarios que señalan la insistencia de los jefes en supervisar paso a paso los procesos que no les corresponde y esto genera descontento.
- Se recomienda generar **estructuras de comunicación** dentro de cada una de las áreas para que se difunda la información de los proyectos a nivel Institución.
- Hace falta crear mecanismos adecuados para que la información que se genera en las áreas se **comparta** de manera adecuada, con respeto al trabajo y el crédito correspondiente a quien lo desarrolló.
- Encontramos un área de oportunidad en el trabajo en equipo (colaboración y confianza) entre las áreas, en particular entre los mandos medios y superiores. La gente no sabe comunicarse directa y responsablemente.

- Se observa que existen comunicaciones retenidas en general, pero es más notable en los responsables de cada una de las áreas.
- Las reuniones que hace Presidencia con toda la institución son valoradas.
- El personal se siente orgulloso de trabajar en la CONSAR y resaltan que es una de las mejores entidades gubernamentales.
- Se observa que es importante que los colaboradores tomen conciencia de la importancia de tener una comunicación fluida y de respeto entre áreas, ya que el impacto es relevante para su trabajo.
- En algunas áreas los colaboradores señalan que existe falta de equilibrio entre vida y trabajo y esto tiene un impacto en la productividad.
- Es importante que los jefes (mandos medios y superiores) transmitan confianza respecto al trabajo que desarrollan los trabajadores ya que se detectó que en ocasiones se “supervisan” de más algunos procesos y esto genera desconecto en la gente.



RESULTADOS ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES



Mayo 2015