



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**Diagnóstico de comunicación interna de la Dirección de  
Atención a Trabajadores de la Comisión Nacional del  
Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR).**

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN  
ESPECIALIDAD EN  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

PRESENTA  
**GABRIELA VIDAL GALARZA**

ASESOR  
**XOCHITL ANDREA SEN SANTOS**

Ciudad Universitaria, México D. F., Junio de 2012





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Agradecimientos**

A mis padres, nunca terminaré de agradecer todo lo que hicieron por mí para que pudiera llegar a este momento, su apoyo, esfuerzo y confianza fueron factores indispensables para cumplir con esta meta.

¡Mami, eres la mejor del mundo! Estuviste siempre a mi lado y me llevaste de la mano por el camino para que pudiera lograrlo. Nunca dejaré de darte las gracias, porque tú eres el tesoro más valioso que pudo darme la vida.

Papi, todos esos regaños y tu mal carácter, lograron que en mí crecieran el coraje y las ganas de llegar cada día más lejos. Siempre estaré agradecida contigo, porque nunca dejaste de apoyarme. Aunque tus palabras no siempre hayan sido las más lindas, sé que dentro de ellas se ocultaba todo el cariño y amor que sientes por mí. ¡Te adoro!

A mis hermanos, gracias por la paciencia y tolerancia que me tuvieron, así como por el apoyo que de manera inconsciente me brindaron, a los dos los quiero mucho.

A Sara y a Regina, por llegar y formar parte de la familia, por darnos la esperanza y alegría de una nueva vida.

A mi familia (abuelitos, tíos, primos y sobrinos) por ser parte de mi vida y de mis logros, por todas las vivencias que hemos tenido y que seguiremos compartiendo.

A todos mis amigos, que son como mis hermanos, los hermanos mayores que nunca tuve. Gracias por todas sus enseñanzas, apoyo, consejos, experiencias y aventuras; por todos los momentos que hemos compartido juntos y por todos aquellos que aún nos faltan, por ser parte de mis logros y por dejarme compartirlos con ustedes.

A José Luis (Cora), por estar a mi lado y darme tu apoyo, por tus palabras de aliento, aquellas que siempre llegaron en el momento exacto o cuando más lo necesité, por tu forma de ser tan especial, por todos los momentos y las experiencias que hemos compartido. Porque este es uno de los muchos logros que nos quedan por delante. *TVB*

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
--------------------------	----------

### **Capitulo 1. El diagnóstico de comunicación interna**

1.1 La comunicación organizacional.....	10
1.2 Diagnóstico organizacional.....	14
1.3 Comunicación Interna .....	16
1.3.1 Medios de comunicación interna.....	20
1.3.2 Elementos de la comunicación interna.....	25

### **Capitulo 2. Estructura de la comunicación interna en la Dirección de Atención a Trabajadores de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR).**

2.1 Antecedentes .....	32
2.2 La identidad de CONSAR.....	34
2.2.1 Visión.....	34
2.2.2 Misión.....	35
2.2.3 Valores.....	35
2.2.4 Política de calidad.....	36
2.3 Organigrama.....	36
2.4 La Dirección de Atención a Trabajadores.....	38
2.4.1 Objetivos y funciones de la DAT.....	41
2.4.2 Estructura y funciones de las áreas en la DAT.....	42
2.4.3 Funciones del personal.....	47
2.5 Estrategias de comunicación interna en la DAT.....	50

### **Capitulo 3. Situación de la comunicación interna en la Dirección de Atención a Trabajadores**

3.1 Análisis de la comunicación interna en la DAT.....	55
3.1.1 Medios organizacionales de comunicación.....	68
3.1.2 Redes de comunicación.....	73

3.2 La responsabilidad con los trabajadores.....	78
3.3 Instrumentos de análisis .....	83
3.4 Propuesta.....	92
3.4.1 Diseño del Manual de Organización Específico.....	94
<b>Conclusiones.....</b>	<b>98</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>101</b>
Anexo 1 Encuestas .....	104
Anexo 2 Manual.....	109

## **Introducción**

Toda organización depende de la comunicación interna para cumplir con sus ideales, no obstante, en la mayoría de las ocasiones, una gran cantidad de ellas desconoce la situación de dicha comunicación y no se da la oportunidad de mirar hacia atrás y observar a detalle aquellos puntos que impiden la consecución de sus objetivos.

En este sentido y tomando en cuenta la importancia que tiene la comunicación organizacional, la presente investigación mostrará los resultados del diagnóstico de comunicación interna de la Dirección de Atención a Trabajadores de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, toda vez que necesitamos conocer el significado que tiene para cada uno de sus integrantes y la forma en que impacta para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

La mayoría de las instituciones gubernamentales que prestan atención directa a los trabajadores, son criticadas debido a la mala atención otorgada hacia los mismos. Día con día, los trabajadores acuden a las dependencias o instituciones de gobierno a fin de solucionar las distintas problemáticas que surgen o se les van presentando con el paso del tiempo, con la esperanza de recibir la atención y orientación adecuadas. Sin embargo, los trabajadores reconocen que al acudir a estas dependencias, solamente reciben el peor de los tratos, los cuales son caracterizados por dar una mala atención y orientación, en donde se presentan de manera muy frecuente, rasgos y actitudes burocráticas, acciones que van conformando en la mente de los trabajadores, una mala imagen y sobretodo la desconfianza de acercarse a las instituciones gubernamentales.

Pero ¿cuáles son las características que impiden al trabajador sentirse satisfecho cuando asiste a una dependencia de gobierno para recibir información?, la respuestas pueden ser “diversas”, porque son muchos los factores que intervienen en una organización para que pueda cubrir con las expectativas de la gente.

Debemos ir al fondo del problema, porque la mala atención, servicio y comunicación, no depende totalmente de las personas que se encargan de

orientar a los trabajadores, de dar la cara por estas dependencias; se debe tener la mira en otro punto, ya que detrás de estas personas hay muchas más, que se dedican a crear y establecer las normas, las reglas y los objetivos por lograr.

Y es precisamente aquí, en donde llegamos a la parte fundamental del problema, porque la pregunta más importante de esto es saber si realmente existe una estrategia de comunicación interna con la que se puedan lograr los objetivos de la organización, pero no sólo es el punto de los objetivos a lograr por la organización, sino que los mismos sean conocidos por sus empleados y mediante diversas estrategias implementadas se puedan alcanzar.

Por lo anterior, uno de los aspectos básicos del trabajo es el conocer la importancia que se le da a la comunicación interna en la DAT. Generalmente conocemos a las diversas dependencias gubernamentales y su funcionamiento de manera externa, pero no conocemos su estructura interna, es decir, la manera en que sus empleados se relacionan entre sí, la forma en que distribuyen el trabajo, las actividades y responsabilidades en las distintas áreas.

Es por ello que, no debemos dejar de lado que la comunicación es el proceso social más importante y, por lo tanto, es un fenómeno que se da en cualquier organización, no importando el tamaño de ésta. Por lo cual el tema se enfoca al estudio de la comunicación interna en la Dirección de Atención a Trabajadores, ya que la comunicación interna, al ser la base de toda organización, nos dará a conocer el buen o mal funcionamiento de la misma, en este caso veremos y analizaremos qué tan buena es la estrategia de comunicación interna del área y la forma en que se lleva a cabo, con la intención de alcanzar los ideales propuestos.

El diagnóstico organizacional tiene como meta identificar “la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica”<sup>1</sup>, por lo tanto, al realizar el diagnóstico de comunicación interna de la DAT se podrán identificar los puntos determinantes para el funcionamiento eficaz del área.

---

<sup>1</sup> Darío Rodríguez M. *Diagnóstico organizacional*. México, Alfaomega, 2005, pág. 42.

Con el diagnóstico de comunicación interna podremos conocer la manera en que los integrantes son capacitados para los diversos puestos, si reciben o no alguna preparación o formación para las actividades que van a desarrollar dentro del área, si los directores o subdirectores toman cursos y se actualizan constantemente, no sólo en temas relacionados con el trabajo diario, sino aquellos relacionados con la comunicación gerencial, el liderazgo, la motivación, o temas referentes a las relaciones humanas, con los cuales se pueda lograr tanto calidad como calidez en el ámbito laboral.

Todos los integrantes de la DAT se encuentran en constante relación, tanto con el público interno de la organización, como con todas aquellas personas que diariamente acuden con la finalidad de recibir una adecuada orientación y atención a su caso; sin embargo, cada una de esas personas tienen una ideología, cultura, religión y creencias distintas, incluso diversos gustos y formas de convivir.

Por ello, mediante el análisis conoceremos si las personas se encuentran preparadas o son capacitadas para llevar a cabo su trabajo, y principalmente si son aptas para realizarlo satisfactoriamente; lo anterior, con la finalidad de cumplir las responsabilidades del puesto que desempeñan, así como los objetivos y metas del área, mismas que van encaminadas a lograr la misión, visión y valores de la dependencia.

Asimismo, se realizará un análisis a fondo de las estrategias utilizadas para lograr que la comunicación dentro de área fluya en todas las direcciones, con lo cual conoceremos los medios que se manejan y el tipo de información que es otorgada a los empleados con el fin de que conozcan y se identifiquen con la organización.

De la misma manera, se pretende identificar si con las estrategias aplicadas se puede internalizar la identidad organizacional de la dependencia en los empleados, con lo cual puedan ser guiados a realizar el trabajo en equipo, es decir, que tomen como suyos los objetivos, metas, misión, visión y valores establecidos por la institución, y al hacerlos parte de ellos se favorezcan, tanto el



crecimiento de la organización como el de los empleados, con el fin de que puedan trabajar juntos y llegar a los resultados deseados.

No obstante, conocer el manejo de la comunicación interna resultaría inútil sino identificamos la información relacionada con la organización, es decir, el qué es y cómo hace sus actividades, todo aquello que forma la identidad de la organización, desde su misión y visión, hasta los objetivos y estrategias que utilizan para llegar a los mismos. Con ello podremos estar al tanto de la información sobre el manejo que llevan de la comunicación interna, su adecuación y funcionalidad, mismos que conllevarán al éxito de la institución, o en un caso contrario a encontrar las áreas de oportunidad para mejorar la estrategia utilizada.

Más allá de estudiar el funcionamiento de las instituciones o el comportamiento que tienen ante ciertos hechos, es importante una investigación sobre la situación de la comunicación interna dentro de la Dirección de Atención a Trabajadores, ya que este caso en específico, puede ser un ejemplo de institución exitosa en cuanto a la eficiente atención que se da a los trabajadores, lo anterior derivado de una buena ejecución en materia de comunicación interna.

El tema resulta ser de actualidad, porque a pesar los diversos estudios que existen de comunicación interna, la Dirección de Atención a Trabajadores, al ser parte de una dependencia de gobierno, nos dejará ver el funcionamiento que existe dentro de estas instituciones y la forma de organización que llevan a cabo, ya que en su mayoría, los estudios de comunicación interna se refieren a la iniciativa privada.

Por otra parte, se pretende conocer la forma en que los empleados logran sentirse identificados con la dependencia y la manera en que crean un compromiso con la misma, pero debemos dejar claro que, a pesar de tratarse de una institución con estándares establecidos y con normas correctamente definidas, el uso y manejo de las mismas va a depender de la cultura dentro de cada una de las áreas por las que se conforma.

En el primer capítulo conoceremos los conceptos relacionados con la comunicación organizacional, mismos que nos servirán para comprender mejor el

contenido de la investigación, ya que los mismos son utilizados de manera constante para la elaboración del diagnóstico de comunicación interna. Asimismo, se puntualiza la definición del diagnóstico organizacional, sus características y principales funciones. Ya que, al conocer su importancia, se podrá comprender mejor el objetivo de esta investigación.

Por lo anterior, el segundo capítulo muestra la información relacionada con la organización, en este caso, la Dirección de Atención a Trabajadores (DAT) de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR). En donde conoceremos, de manera general, la identidad conceptual de CONSAR, es decir, la misión, visión, objetivos y facultades que tiene, así como aspectos relacionados con su creación.

De la misma manera y con un mayor grado de importancia, se muestra toda la información de la Dirección de Atención a Trabajadores, es decir, su estructura, objetivos, facultades, sus funciones dentro de CONSAR y las actividades que desarrolla cada uno de sus integrantes. También, se podrán conocer las estrategias y los medios de comunicación que utilizan para realizar sus actividades.

En el tercer capítulo se detallará la información del diagnóstico de comunicación interna de la DAT, el cual resultará de la aplicación de una encuesta a sus integrantes, así como de la observación directa del funcionamiento del área. Con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, se realizará un análisis basándonos en el uso de diversas herramientas de diagnóstico como lo son el análisis FODA, el análisis comparativo DOFA y la matriz de factores internos.

Dichas herramientas de análisis, nos darán un resultado más certero de la situación de comunicación interna que existe en la Dirección de Atención a Trabajadores.

Finalmente encontraremos el apartado con los resultados del diagnóstico realizado y la propuesta para que la DAT pueda mejorar la situación de comunicación interna en la que se encuentra, misma que tiene la finalidad de hacer que el área

mejore, lo anterior, logrando que sus integrantes trabajen en conjunto y de una forma eficiente, trazando el camino correcto para que la Dirección logre sus objetivos y metas, así como contribuya en el desarrollo profesional de sus integrantes, que se llegue a una estrategia de ganar-ganar.

Debemos recordar que con este tema se pueden aportar estrategias y herramientas para ser aplicadas en el estudio o manejo de la comunicación interna de una organización. Y puede servir de apoyo para los próximos estudiantes especializados en comunicación organizacional que tengan inquietud por conocer el manejo de la comunicación interna de una institución gubernamental, y la forma en que podrán aplicarla para dar resultados efectivos.

Asimismo, se pueden aportar factores estratégicos de éxito que sirvan como ejemplo en otras dependencias de gobierno, mismas que presenten problemas en cuanto al manejo de su comunicación interna, en las estrategias utilizadas y con respecto a la aplicación de las mismas.

## Capítulo 1. El diagnóstico de comunicación interna

### 1.1 La comunicación organizacional

Para todos los seres humanos, la comunicación es un elemento fundamental, ya que con ella podemos establecer relaciones con otras personas, compartir información, interactuar e incluso llegar a establecer afinidades y objetivos en común, que nos hacen formar parte de una sociedad.

La comunicación es definida como *“el proceso social más importante”*<sup>2</sup>. *“Es un proceso dinámico de intercambio de ideas (al decir ideas estamos englobando todo aquello que pueda tener cabida en la mente humana)”*.<sup>3</sup>

En este sentido, la comunicación refiere un proceso, en el cual intervienen, como primera instancia un emisor, es decir, aquella persona que transmite el mensaje, mismo que llegará al receptor, quien lo recibe y le da un significado.

Pero el proceso de comunicación no es tan simple, ya que para conocer si el mensaje logró su cometido, en el mismo deben participar más elementos como lo son el medio, la retroalimentación, el ruido y el contexto en el que es emitido. Elementos sin los cuales el proceso de comunicación no estaría completo.

El medio o canal es el método que las personas empleamos para enviar un mensaje, ya sea de manera oral (por teléfono, cara a cara, radio o televisión) o escrita (carta, correo electrónico, oficio, etc.).

La retroalimentación viene a ser la respuesta del emisor al mensaje enviado, ya que los emisores no deben conformarse sólo con el envío de mensajes, sino que deben esperar la retroalimentación por parte de sus receptores. Sin embargo, la retroalimentación va a depender del ruido y el contexto del mensaje, es decir, de

---

<sup>2</sup> Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*. México, Editorial Trillas, 2003, Pág. 11.

<sup>3</sup> Ricardo Homs Quiroga. *La comunicación en la empresa*. Grupo Editorial Iberoamericana, México 1998. Cap. 1, Pág. 1

aquellos factores externos que intervienen en el envío y la recepción de los mensajes.

El ruido puede referirse a los factores u obstáculos existentes en el intercambio de mensajes. El contexto es ese ambiente específico en el que ocurre la comunicación, el cual puede referirse a un contexto social, en donde interviene la relación entre los individuos; el contexto cronológico, referente al tiempo, mismo que llega a influenciar la emisión de los mensajes; y el contexto cultural, que involucra antecedentes culturales como ideologías, creencias y valores entre quienes hacen posible el proceso de comunicación.

Por lo anterior, y al comprender el sentido que tiene la comunicación en la transmisión de mensajes, es importante señalar el significado que tiene la comunicación en las organizaciones. En este sentido, es de vital importancia destacar el lugar que tiene la comunicación dentro de una organización.

*La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño... Por lo tanto no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno.*<sup>4</sup>

Por lo anterior, decimos que la comunicación organizacional tiene como objetivo el estudio de la comunicación en las organizaciones y la relación que tiene con otras más como ella, así como con su entorno.

La comunicación organizacional, además de analizar el flujo de los mensajes dentro de las organizaciones, pretende dar a conocer la organización por sí misma por medio de la identidad e imagen organizacionales, con el fin de que cumpla con el logro de sus metas y objetivos.

---

<sup>4</sup> Carlos Fernández Collado. Op. Cit. Págs. 11 y 12.

1. *La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.*
2. *La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.*
3. *La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.* <sup>5</sup>

La Identidad Organizacional de una empresa u organización se conforma por un conjunto de elementos que la hacen particular a las demás. Con ello podemos decir que la identidad de una organización corresponde a su carta de presentación frente al público; de esta identidad dependerá la imagen que nos creemos de cada organización. *La identidad corporativa es un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir a una empresa u organización de las demás. Su misión es, pues, diferenciar, asociar ciertos signos con determinada organización y significar, es decir, transmitir elementos de sentido, connotaciones positivas; en otras palabras, aumentar la notoriedad de la empresa.* <sup>6</sup>

Sin embargo, para poder identificar una organización, no sólo debemos ver su identidad, sino también su cultura, que se conforma de un conjunto de significados que se comparten entre los miembros de la organización y es resultado de la interacción de la estructura y los procesos, entre otros elementos.

*La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas. El concepto de cultura ha entrado con fuerza a la jerga de las organizaciones en los últimos años, y cada vez más ligado al de comunicación. De hecho, una manera muy extendida de entender la cultura es como un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y, por tanto, patrones similares de comportamiento.* <sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Gerald M. Goldhaber. *Comunicación organizacional*. México, Editorial Diana, 1984. Pág. 23

<sup>6</sup> Joan Costa. *Identidad Corporativa*. México, editorial Trillas, 2006. Pág. 15.

<sup>7</sup> Carlos Fernández Collado. Op. Cit. Pág. 13

Otro de los aspectos fundamentales para la comunicación organizacional es la imagen corporativa, es decir, la totalidad de los modos en que la organización se presenta en sí misma, por tanto la imagen se presenta en cuatro maneras diferentes: quién eres, qué haces, cómo lo haces y a dónde quieres llegar.

La imagen corporativa viene siendo la personalidad de la organización, ya que se constituye por rasgos que la hacen diferente de las demás organizaciones, es decir, aquellas características que le permiten tener una esencia en sí misma, o mejor dicho, la identidad misma de la organización. *La imagen es la representación mental de una empresa que tiene la capacidad de condicionar y determinar, incluso, las actividades de un grupo social en relación con esta empresa*".<sup>8</sup>

Dentro de las funciones de la comunicación organizacional, debemos encontrar tres dimensiones básicas:

- La comunicación institucional o corporativa, también conocida como relaciones públicas: se dedican a crear, promover y mantener la imagen de la empresa, así como de establecer relaciones amistosas y de cooperación entre la organización y sus públicos internos, externos y especiales.

La tarea principal de la comunicación corporativa es la de mantener la imagen de la organización ante quienes la aceptan, y es aún más importante para aquellos que la rechazan. Por lo tanto, se encarga de crear la identidad de la organización desde cuestiones tales como el logotipo, los colores, uniformes, la papelería, el nombre, y todo aquello que tenga que ver con la representación visual y auditiva de la organización.

- La comunicación interna: Su meta es la integración de la estructura de relaciones en la organización, con las cuales se puedan entrelazar los actos individuales y que el grupo trabaje de manera consistente.

---

<sup>8</sup> Joan Costa. Op. Cit. Pág. 20.

- La comunicación metodológica (mercadotecnia y publicidad): Tiene que ver con el seguimiento mediante investigación científica, de la imagen de la organización, es aquí donde existe un conjunto de mensajes emitidos a través de distintos medios de comunicación masiva, en donde se busca promover e incrementar la venta de productos o servicios que la organización ofrece. También, se pretende que el público logre evocar una imagen favorable acerca de la organización.

Con estas dimensiones en la comunicación organizacional, vemos que ninguna debe dejarse de lado, ya que todas son indispensables para el desarrollo de la organización y cada una cumple con objetivos específicos para la misma.

La comunicación organizacional se dedica, fundamentalmente a las comunicaciones internas, entendidas como un trabajo complejo que busca ver y conocer el fondo de cualquier organización. Tomando en cuenta que la comunicación no sólo se refiere a los mensajes, sino también a los comportamientos y actitudes de sus integrantes, mediante los cuales las organizaciones transmiten información sobre su identidad, cultura, misión, etc.

## **1.2 Diagnóstico organizacional**

En la comunicación organizacional existe un elemento fundamental, con el cual podremos conocer más a fondo una organización, es decir, el diagnóstico organizacional.

El diagnóstico de una organización pretende darnos elementos con los cuales se identifique la situación de una organización, sin importar el tiempo en el que se realice, ni el tipo de organización que se diagnostique; lo que nos va a proporcionar son elementos que ayudarán a la organización a verse a sí misma, con lo cual pueda tomar acciones para llevar a cabo medidas preventivas y correctivas, con el fin de lograr sus objetivos.

*“El diagnóstico organizacional puede ser definido como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica. La efectividad*



*incluye tanto las capacidades de desempeño de tareas (es decir, cuan bien estructurados se encuentran los diversos componentes de la organización y cómo funcionan en su logro de tareas), como el impacto que tiene el sistema organizacional sobre sus miembros individuales*<sup>9</sup>.

Al decir que el diagnóstico organizacional nos ayudará a medir la efectividad de una organización nos referimos a las funciones que realiza con el fin de cumplir sus objetivos.

El responsable de realizar el diagnóstico en una organización es como un médico que atiende a sus pacientes, ya que revisa detalladamente cada uno de los síntomas del paciente y determina el padecimiento, tomando en cuenta diversas consideraciones para evitar la propagación de la enfermedad, así como para que la misma sea sanada.

Las organizaciones deben tomar como una parte fundamental el diagnóstico realizado, ya que de él se tomarán las consideraciones y medidas pertinentes para efectuar en la organización; los resultados del diagnóstico deberán ser objeto de análisis, con el cual se lleven a cabo los cambios estipulados.

El análisis nos permitirá conocer las debilidades de la organización, sus áreas de oportunidad, sus capacidades, sus problemas, sus fortalezas, entre otras características; con las cuales se detectarán las verdaderas causas que impiden a la organización lograr sus objetivos, o aquellas causas que no permitan el avance de la organización, porque en muchas ocasiones la falta de detección de problemas, ocasiona el estancamiento de las mismas, llevándolas al fracaso.

Además de conocer las debilidades o características en una organización, con el diagnóstico organizacional se identifican los procesos y formas establecidos por la misma para realizar las tareas y actividades diarias.

---

<sup>9</sup> Darío Rodríguez M. *Diagnóstico organizacional*. México, Alfaomega, 2005, pág. 42.

### 1.3 Comunicación interna

La comunicación interna comprende *“el conjunto de actividades realizadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación para mantenerse informados, integrados y motivados, con el fin de contribuir en su trabajo al logro de objetivos organizacionales”*<sup>10</sup>.

Este tipo de comunicación se desarrolla en el seno de una organización consagrada a interactuar tanto con los públicos internos y externos, y a ambos entre sí, lo cual conforma un proceso permanente dentro de la organización, ya que debe ser asumido y desarrollado por la misma, teniendo como consecuencia una buena relación con sus públicos, de quienes dependerá el éxito de la empresa. La comunicación es el elemento fundamental para realizar las actividades de toda organización, ya que servirá para unir todas las partes de ésta, creando un clima de entendimiento entre el personal de la organización y quienes la dirigen.

La comunicación debe ayudar a los miembros de la organización a lograr sus metas individuales y las de la organización, ello al permitirles descifrar sus objetivos y finalmente coordinar el desempeño de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades dentro de la organización.

Es considerada como un proceso que tiene lugar entre los miembros de una colectividad, en este caso, de una organización, en donde debemos considerar, que al tratarse de un proceso se habla de algo que está en constante cambio, y por ello, los integrantes de la misma deben adaptarse a la organización; por tal motivo, una de las funciones principales de la comunicación interna, consiste en lograr que los integrantes de la organización se sientan a gusto en ella, a pesar de todos los cambios que pueda sufrir, evitando formar parte de una crisis que impida lograr los objetivos de la misma.

---

<sup>10</sup> Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*. México, Editorial Trillas, 2003, Pág. 12.

Todas las personas proyectamos una imagen, con la cual podemos dar a conocer nuestra personalidad. De la misma manera que las personas lo hacemos, las organizaciones también pretenden dar a conocer una imagen, con la cual sean identificadas por sus distintos públicos.

Es ahí donde comienza la comunicación interna de una organización, construyendo su personalidad y tratando de transmitirla a sus integrantes.

La comunicación interna es aquella que se da dentro de la organización, es decir, entre los integrantes de la misma, no debe salir de ahí, ya que de serlo así se considera como externa. En ella se crean programas, normas, reglamentos, manuales, etc., que van dirigidos, únicamente a los integrantes de la organización (empleados, gerentes, directivos, etc.).

Este tipo de comunicación abarca muchos puntos que son importantes para que la empresa logre sus metas y objetivos, uno de ellos es la motivación hacia sus empleados, por ello debe crear un clima agradable y motivador para que ellos trabajen con entusiasmo y logren alcanzar las metas de la empresa y, de la misma manera, sus objetivos individuales.

La comunicación dentro de una organización se encarga de realizar actividades con las que se crean y mantienen buenas relaciones entre sus miembros, para ello se utilizan diversos medios de comunicación, con los que se mantienen informados sobre lo que ocurre en la organización y, también para motivarlos en cuanto al logro de sus objetivos organizacionales e individuales.

Una de las funciones más importantes de la comunicación interna es la producción y regulación en la misma. Es aquí donde se encarga de:

- a) Determinar metas y objetivos.
- b) Determinar las áreas del problema.
- c) Evaluar el rendimiento.
- d) Coordinar funcionalmente las labores interdependientes.
- e) Determinar las normas del resultado del rendimiento.

- f) Dirigir, decir qué hacer a las personas, emitir órdenes.
- g) Instruir, decir a las personas cómo ejecutar una orden, desarrollar procedimientos y políticas.
- h) Guiar e influir.

El punto más importante dentro de la comunicación interna es la creación de metas y objetivos, porque en ellos se van a basar los trabajadores y directivos de la misma para trabajar por algo, es ahí donde se debe establecer la misión, visión y valores de la organización, ya que esa, conocida también como filosofía institucional, es la razón de ser de cualquier organización.

*Los mensajes claves de la organización están íntimamente relacionados con su misión, su visión y sus valores, ya que para que la organización pueda continuar evolucionando en el tiempo, es necesario que todos los colaboradores tengan conocimiento tanto de los mensajes claves como de su misión, visión y valores.*<sup>11</sup>

Al establecer objetivos y metas dentro de la organización, también se deben determinar las áreas de oportunidad que existen, para que la organización funcione de manera consistente.

Dentro de la organización también deben existir herramientas con las cuales se evalúe el trabajo de los empleados y de las estrategias implementadas para mejorar el funcionamiento de la organización, así como ver la forma en que pueden mejorar y determinar cuáles fueron las metas alcanzadas.

De la misma manera, se debe poner atención en la organización del trabajo y la forma en que se delegan las actividades a realizar, debe haber una detallada distribución de las mismas, así cada uno de los integrantes de la organización realizará una tarea específica de acuerdo a las habilidades que vaya desarrollando y a su desempeño dentro de la organización, de tal manera, que tiempo después

---

<sup>11</sup> Alejandra Brandolini. *Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa*. La Crujia, Buenos Aires, 2009. Pág. 74

se dé la oportunidad a los empleados de desarrollar tareas en otras áreas y puedan tener un mejor desempeño y desarrollo laboral.

La comunicación interna debe lograr que los empleados se integren a la organización, *“hacer sentir como suyos los logros y fracasos de la empresa”*<sup>12</sup>, se tiene que crear un sentimiento de orgullo y pertenencia hacia la empresa.

También se debe encargarse de innovar dentro de la organización, el estar en constante cambio le permite a la organización actualizarse sobre lo que ocurre a su alrededor. Sin embargo, también debe preocuparse por la actualización de sus empleados, abarcando desde la capacitación que obtienen desde que ingresan a laborar en la organización, así como la que se les brinda a lo largo de su desarrollo, de esta manera los empleados van a estar capacitados y actualizados en cuanto a las normas y procedimientos establecidos en la organización.

Para cumplir con estas características, las organizaciones, deben enfocarse principalmente en el lado humano, logrando que los empleados se sientan en un agradable ambiente de trabajo, en donde exista un clima de comprensión, respeto, amabilidad y confianza entre los integrantes de las mismas.

Se debe enfocar a todos los aspectos sociales y darles mantenimiento:

- Todo lo que afecta la autoestima de los miembros.
- Relaciones interpersonales en la organización.
- Motivación para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales.

En este punto debemos tomar en cuenta que los empleados son los más importantes dentro de una organización, pues son ellos quienes la hacen funcionar y lograr sus metas. Por tal motivo la organización debe integrar a los empleados a las actividades que se llevan a cabo.

---

<sup>12</sup> Ricardo Homs Quiroga. *La comunicación en la empresa*. Grupo Editorial Iberoamericana, México 1998. Cap. 1, Pág. 67

Dentro de una organización, siempre vamos a encontrar nuevos integrantes, en este aspecto la comunicación organizacional debe lograr que se integren de una manera rápida y que tengan la confianza de comunicarse con sus compañeros en caso de tener dudas. El periodo de adaptación de los nuevos integrantes a un ambiente de trabajo desconocido es el más difícil, y es, precisamente, en esta etapa cuando se da una mayor deserción en las empresas, dando como resultado la rotación de sus empleados.

De esta manera, la empresa debe preocupar para guiar e instruir a sus empleados en cuanto a las normas y procedimientos establecidos, para que así ellos logren cumplir las metas de la organización, ya sea a corto, mediano y largo plazo, dependiendo de las características que tengan.

Con todos estos aspectos, podemos ver que la comunicación interna se encarga de formar a la organización, porque abarca desde las metas y objetivos que se deben seguir para que sea competitiva, hasta la manera en que los empleados deben realizar las actividades, también le toma importancia a los aspectos relevantes para que los empleados se sientan a gusto con lo que hacen, de esta manera puedan trabajar para que la empresa salga adelante y ellos logren un desarrollo personal.

### **1.3.1 Medios de comunicación interna**

Este tipo de comunicación “*se produce en un contexto donde las divisiones de trabajo se encuentran muy marcadas, por tanto debe existir una especialización, es decir, los puestos dentro de una organización se empiezan a dividir en niveles jerárquicos, jefes y subordinados, en donde se pueden identificar canales y redes de comunicación*”<sup>13</sup> formales (aquellos que están oficialmente instituidos por la organización) e informales (no se encuentran institucionalizados por la organización, normalmente es la comunicación que se da cara a cara entre los miembros de la organización).

---

<sup>13</sup> Mariza del Pozo Lite. *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión*. México, Editorial Fragua, 1997. Pág. 18.

Por medio de las redes de comunicación, es en donde van a fluir los mensajes transmitidos, tomando en cuenta los distintos canales que existen para que la comunicación se dé y el mensaje llegue a su destinatario de manera correcta. El flujo de mensajes se puede dar de diferentes maneras, una de ellas es ascendente (surge de los empleados a los jefes, ya sea por medio comentarios, dudas, aclaraciones, quejas, peticiones, entre otras.), también puede ser de forma descendente (aquella que se da desde los altos mandos, es decir, directivos o jefes, hacía los empleados en forma de reglas, normas, órdenes, instrucciones, avisos, etc.) y horizontal (se da cara a cara entre los empleados del personal y se da por un medio informal).

En toda organización se utilizan diversos medios de comunicación para mantener las relaciones y los flujos de información entre las personas que laboran en ella. Bien sabemos que todas las organizaciones tienen una estructura definida en cuanto a sus medios de comunicación, normalmente la encontramos en las redes o canales por donde fluyen los mensajes. Por esto es importante saber cuáles son los medios de comunicación que se utilizan en una organización, sus funciones y la forma en que son utilizados para que sean efectivos.

De esta manera, en el aspecto de la comunicación interna existen diferentes medios por donde son transmitidos los mensajes de la organización. *La mayoría de los métodos de difusión de las comunicaciones de una organización pueden ser divididos en dos categorías generales:*<sup>14</sup>

- a) *Hardware, este tipo de medios dependen de una fuente de energía eléctrica o mecánica para su funcionamiento, por ejemplo: televisión, computadora, teléfono y radio.*
- b) *Software, dependen de las capacidades y habilidades para comunicarse de los individuos implicados, como lo es el hablar, escuchar y escribir, por ejemplo: cartas memorándums, manuales, folletos, reuniones administrativas tradicionales, etc.*

---

<sup>14</sup> Gerald M. Goldhaber. *Comunicación organizacional*. México, Editorial Diana, 1984. Pág. 24

Estos pueden ser algunos de los medios utilizados por las organizaciones, de manera interna, aunque algunos también funcionan de manera externa, pero todos ellos son utilizados con el fin de comunicar mensajes de la organización, para que los empleados conozcan sus metas y objetivos, a corto, mediano y largo plazo.

Estos medios también pueden utilizarse en dos contextos: para ejecutar conductas específicas de comunicación individual (personales) o sistemáticas de la dirección general, gerencia general, presidencia de la organización o equivalente; y en un área de la organización o ésta en su conjunto. Los propósitos y la manera en que se utilizan son diversos, por lo tanto es muy importante ver cuál es la forma en que se clasifican, además de encontrar las relaciones que existen entre ellos.

De la misma forma que encontramos jerarquías en el personal que labora en la organización, podemos encontrarlas en los diversos medios de comunicación que utilizan, así como también en la forma que se estructuran los mensajes para ser transmitidos, de tal forma que logren comprenderse por parte de los receptores.

En cualquier organización se utilizan diversos medios de comunicación, que van desde las cartas hasta el intranet, cada uno de ellos presenta diversos usos, además de las formas en que se utilizan, se debe tomar muy en cuenta quiénes lo utilizan y para qué.

En este caso, decimos que la comunicación en una organización, fluye por medio de redes de comunicación, mismas que pueden ser formales e informales y viajar ya sea de manera descendente, ascendente y horizontal. *La comunicación descendente implica a todos aquellos mensajes que fluyen en la dirección con destino a los empleados. En caso todas las comunicaciones descendentes fluyen mensajes de tarea o de mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas.*<sup>15</sup>

La comunicación ascendente refiere a los mensajes que fluyen de los empleados hacia sus jefes o superiores, es decir, la comunicación sube a un nivel jerárquico

---

<sup>15</sup> *Ibidem.* Pág. 131.



más alto. *Las comunicaciones ascendentes tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por lo que los mensajes que siguen las redes ascendentes son clasificados como de integración o humanos*<sup>16</sup>.

Por otra parte, la comunicación horizontal *consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad (jerarquía) dentro de la organización*<sup>17</sup>.

A pesar de estas clasificaciones en los mensajes, también es importante señalar cuáles son los medios de comunicación más utilizados dentro de una organización.

El teléfono es uno de los medios más importantes dentro de las organizaciones, ya que con él se pueden comunicar las personas de los distintos departamentos dentro de la empresa, así como también hacerlo con su público externo.

Otro de los medios más utilizados dentro de las organizaciones es el correo electrónico, por donde se envían mensajes de una computadora a otra, es muy útil porque se utiliza a grandes distancias.

Las teleconferencias sirven para enviar una señal del un lugar a otro, es decir, cuando se dan casos de reuniones en las que algunos empleados no pueden asistir y es así como son transmitidas.

Muchas organizaciones cuentan con un sistema de radio interno, en donde transmiten mensajes referentes a la misma, así como también dan noticias, reportajes o entrevistas respecto a los asuntos relacionados con la organización, como el logro de metas, lo que se está haciendo para mejorar, entrevistas con los directores, recomendaciones para los clientes o empleados, etc. Así como existe la radio interna, también algunas organizaciones utilizan la televisión interna, en donde se transmiten mensajes, entrevistas, encuestas de opinión, entre otras, con el propósito de dar a conocer lo que se hace dentro de la organización.

---

<sup>16</sup> *Ibídem.* Pág. 134.

<sup>17</sup> *Ibídem.* Pág. 137.

Es muy común que se utilicen memorándums, instrucciones por escrito, cartas, recados e invitaciones, todos ellos son elaborados con el fin de comunicar a los empleados acerca de actividades o instrucciones que se deben llevar a cabo en la organización, se mandan principalmente de los directivos hacia los subordinados, y muchas veces se dan de manera más personalizada que en los otros medios.

Existen los buzones de quejas y sugerencias, los cuales son utilizados para el público externo e interno de la organización, con ellos se pretende conocer las inquietudes de los empleados y clientes, esto con el fin de mejorar los aspectos que ellos consideran no van de acuerdo con la organización.

También existen tableros de avisos, periódicos murales, calendarios de actividades, boletines informativos, panfletos, circulares y posters, todos estos medios se utilizan dentro de la organización, únicamente para sus públicos internos, es decir, empleados, con el fin de informar sobre actividades a realizar, noticias relevantes, cambios en las actividades o procedimientos, así como mensajes acerca de lo que está haciendo la organización para estar al día, entre otros aspectos de carácter interno.

Existen boletines informativos, los cuales van dirigidos a todos los miembros de la organización o a segmentos de ella, como gerentes, supervisores, secretarías, trabajadores, etc. De la misma manera también se realizan revistas y periódicos internos, en donde las noticias sobre la organización son el punto fundamental de estos medios.

Ahora, con las tecnologías que se han desarrollado, muchas organizaciones utilizan las redes sociales como medios de comunicación, tanto internos como externos, ya que los mismos les permiten llegar a públicos más amplios y difundir sus productos o servicios de una manera más efectiva.

### 1.3.2 Elementos de la comunicación interna

Además de los medios de comunicación interna, las organizaciones también necesitan de diversos elementos y herramientas para que puedan funcionar de la manera deseada.

Los elementos principales para que una organización funcione son los seres humanos, los cuales se relacionan con los demás y se ven inmersos en distintos ambientes y relaciones interpersonales, que surgen con el trabajo que se lleva a cabo día a día.

Es importante saber lo difícil que es trabajar con personas, puesto que todas tienen distintas necesidades y formas de actuar ante las diversas situaciones que ocurren dentro del ambiente de trabajo, es por ello que el elemento fundamental en una organización es su cultura, pues de ella dependerá que los empleados tengan la actitud para dar los resultados deseados por la organización.

La actitud y comportamiento de los empleados en la organización va a depender de la conciencia que tengan sobre la necesidad de estar en ella, ya que la misma organización va creando valores, los cuales se van internalizando en los empleados con el paso del tiempo.

Pero debemos estar conscientes de que los valores se derivan de la cultura que existe dentro de la organización, es decir, de la cultura organizacional, pues es aquella en la que se crea un *“sistema de valores compartidos (aquello que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente de una empresa, estructuras organizacionales y sistemas de control para producir normas de comportamiento (la manera cómo se hacen las cosas)”*<sup>18</sup>. Entonces podemos decir que la cultura de una organización se encuentra en muy diversos aspectos como son los saludos, la forma de hablar con los clientes, el trato que se tiene entre los empleados y para con los clientes, las formas de vestir, la manera

---

<sup>18</sup> Ribeil Corella, María Antonieta. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México, Plaza y Valdés/Universidad Iberoamericana, 2000. Pág. 214

de realizar el trabajo, e incluso las celebraciones que se llevan a cabo, como cumpleaños, navidad, día de muertos, etc.

Existen otras herramientas dentro de la comunicación organizacional que se deben transmitir a los empleados para que conozcan mejor a la organización, de tal manera que trabajen con el fin de lograr lo que se encuentra establecido.

La visión de la organización es uno de esos aspectos, pues es la imagen compartida por los miembros de la organización, sobre lo que ésta desea ser y cómo llegará a serlo. Debe de tratarse de un concepto claro que suponga un objetivo que implique a todos y que además sea realizable y creíble. Es la capacidad de ver más allá en tiempo y espacio por encima de los demás, lo que implica visualizar en términos del resultado final que se pretende alcanzar.

Una visión claramente definida y efectivamente comunicada permite cumplir con dos funciones fundamentales:

1. Establecer el marco de referencia para definir y formalizar la misión, misma que establece el criterio dirigente de la planeación estratégica.
2. Inspirar, motivar y mover a la gente para que actúe y haga cumplir la razón de ser, es decir, la misión de la empresa.

La visión debe significar *establecer una situación imaginaria en el tiempo aparentemente imposible, capaz de motivar y satisfacer el sentido de existencia, desarrollo y trascendencia personal y colectiva*<sup>19</sup>.

Una visión efectiva es el resultado de un conjunto de mentes y de personas que traducirán dicha visión en acciones y actividades dirigidas a un propósito específico. Ésta se convertirá en un elemento integrador entre los líderes de la organización y es que una visión bien definida, dirigida y comunicada a los demás, motiva a éstos para cumplir la razón de ser de la organización.

---

<sup>19</sup> Alejandra Brandolini. *Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa*. La Crujia, Buenos Aires, 2009. Pág.75

Por tanto, el propósito de tener una visión, es hacer que su contenido llegue a formar parte de la cultura organizacional y proporcione un marco de referencia, tanto para establecer los objetivos estratégicos, como para formular los planes que lleven a la consecución de esos objetivos. Son creencias que terminan siendo principios de comportamiento dentro de la organización y que se transmiten a los nuevos miembros y son una especie de ideología corporativa.

La misión de una organización nos dice cómo llevar a cabo la visión, es una afirmación clara sobre la forma en que la organización piensa satisfacer la visión. Debe de ser enunciada de modo que exprese claramente lo que se ofrece al cliente y permita identificar a la organización, debe de expresarse de modo breve y completo y tener un contenido fácilmente realizable en la práctica. Que además resulte digno de recordar.

La misión debe de contener tres premisas:

1. Premisa de necesidad del cliente: la razón que lleva al cliente a hacer negocios con la organización.
2. Premisa del valor del producto: el valor que posee para satisfacer la necesidad del cliente.
3. Premisa diferencial: lo que diferencia a la organización de su competencia a la hora de satisfacer al cliente.

El enunciado de misión, por lo regular se formula en términos del producto genérico y de su mercado principal. Lo que obliga a que el producto se defina por lo que hace y no por lo que es, destacando el beneficio y el valor que recibe el cliente. *La misión de cada una de esas empresas no es darme lo que necesito, sino lo que yo creo necesitar.*<sup>20</sup>

Finalmente encontramos los valores y objetivos, los primeros son el conjunto de creencias consistentes (aunque no siempre identificables) que se han convertido

---

<sup>20</sup> José Castro. *ComUnica: Lecturas de comunicación organizacional*. España, Netbiblo, 2005. Pág. 25

en principios de comportamiento dentro de la organización y deben ser transmitidos a los nuevos miembros. Forman una especie de ideología corporativa con muy diferentes expresiones.

Son las afirmaciones donde “echa raíces la empresa”, es decir, el fundamento moral de la compañía. Una organización necesita tener valores en los cuales, creer tales como la ética de los negocios, el cumplimiento de trabajo para cada miembro el afán de superación, etc. Lo anterior se constatará en la amabilidad, manera de pensar de los empleados, algo diferente entre cada empresa o compañía ya que retoman valores distintos, pero todos importantes para su clientela.

Por tanto los objetivos son los propósitos a corto o mediano plazo que la organización pretende alcanzar cumpliendo con su misión y de acuerdo con sus creencias y valores. Los objetivos son los fines a los cuales se encamina la actividad de la organización.

Estos elementos forman parte importante de la comunicación organizacional, en los cuales podemos ver reflejado el aspecto humano y de valores, sin embargo, a pesar de su importancia no debemos dejar de lado aquellos elementos que además de transmitir información a los trabajadores acerca de la forma en que se debe realizar el trabajo, también los forma para lograr que el ambiente laboral sea favorable y cubra sus necesidades.

Las herramientas fundamentales de una organización son los manuales, ya que en ellos se muestra información para que los empleados conozcan las normas y procedimientos que se deben llevar a cabo en el trabajo, también se menciona la manera en que debe ser manejada la imagen de la organización, sus objetivos, valores, misión y visión, entre otros aspectos con los cuales la organización se distingue de las demás.

Podemos encontrar distintos tipos de manuales en una organización como los que se encargan únicamente de la imagen de la empresa, que comúnmente reciben el nombre de manuales de imagen corporativa; y también están aquellos en los que

indican la manera de realizar las actividades en la organización, mejor conocidos como manuales de normas y procedimientos.

El encargado de comunicación se tiene que dar a la tarea de realizar instructivos y folletos, así como documentos informativos en donde se explique a los empleados lo que deben hacer y la forma correcta de realizar las actividades encomendadas. Esos folletos e instructivos se realizan con diversos fines, algunos son meramente informativos, otros sirven para dar instrucciones o mencionar la forma en que se deben realizar las actividades, e incluso para invitar a las personas a realizar actividades diversas.

Es de vital importancia que dentro de la organización se realicen investigaciones sobre el clima laboral u organizacional, así como elaborar encuestas de opinión para sus empleados, realizar pruebas psicológicas, entre otras; con ellos se puede conocer la integridad y el bienestar de los empleados; también se pretende conocer qué afecta al pleno funcionamiento de la organización y con base en ello, realizar programas o actividades que lleven al mejoramiento de la misma.

Este tipo de investigaciones sirven bastante para mejorar aspectos que afectan a la organización, sin embargo no cualquiera las puede realizar, deben ser aplicadas por expertos en el tema, así como también por personas especializadas, pues son ellas las primeras en evaluar si la organización requiere o no de una investigación de este tipo, y con ello proceder a realizar dinámicas para mejorar su situación.

Los primero que debe hacer el comunicador organizacional en estos casos es fijar bien los objetivos que persigue, después debe seleccionar el método de investigación que sea más apropiado para lograr lo antes propuesto, y finalmente llevar a cabo la estrategia para obtener los resultados, una vez obtenidos, se deben analizar y realizar las propuestas necesarias para que la organización comience a tomar acciones.

Existen organizaciones que se encargan de realizar artículos promocionales con el fin de que sean conocidos e identificados por sus públicos externos e internos. También llegan al patrocinio de eventos y a la publicidad de los productos o

servicios que la empresa ofrece, para que de esta manera sean conocidos por sus públicos externos. Pero debemos recordar, que este tipo de actividades dependen mucho de los intereses de la empresa y del tipo de actividades que realiza, pues no a todas las organizaciones les interesa realizar este tipo de estrategias.

Es importante que se realicen recorridos dentro de la organización, pues con ello se pretende asegurar que las normas, reglas y procedimientos establecidos se estén llevando a cabo de la manera adecuada, de esta forma se asegura la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Además, las personas que realizan estos recorridos pueden notar las deficiencias existentes en el personal y en la misma empresa, así como también analizar el comportamiento de los jefes y subordinados, la manera en que los empleados conozcan los elementos de identificación básicos dentro de una empresa como lo son la misión, visión y valores y, con ello evaluar si están trabajando para lograr los objetivos de la organización o solamente los suyos.

Existen ocasiones en donde los directivos o jefes de la organización se encargan de realizar comidas, fiestas y eventos culturales o sociales a nivel de la organización, en donde se pretende la plena integración y convivencia entre los empleados. Ésta es una de las actividades más importantes, pues es ahí donde los jefes demuestran su respeto y el valor que tienen por los empleados, así como también les dan su agradecimiento por el trabajo que realizan para que la organización funcione de la manera deseada.

Este tipo de actividades son de vital importancia para el clima laboral, pues se permite que empleados y jefes se conozcan no sólo en el ambiente laboral, sino en el personal, pues las actividades pretenden la integración y el conocimiento entre ambos.

Es muy normal escuchar sobre reuniones y juntas administrativas que se realizan entre empleados y directivos de la organización, en donde se discuten temas de interés para ambos, así como también para dar a conocer problemas o posibles sugerencias en la manera de realizar las actividades de la empresa.



En toda organización se deben realizar cursos de capacitación e inducción para los empleados, con ellos se pretende que los nuevos integrantes de la organización y los empleados ya establecidos, conozcan el funcionamiento que tiene y la forma en que se va actualizando, para que ellos sean capaces de enfrentarse a los cambios dentro de la organización, así como también para que se sientan competentes en su ámbito laboral.

Todos estos elementos forman parte fundamental de la comunicación organizacional, de la misma manera que de la comunicación interna, pues al hablar de seres humanos nos referimos a las actividades, relaciones, sentimientos y habilidades de cada uno, de tal manera que si no conocemos este tipo de elementos sería imposible o muy difícil lograr el pleno funcionamiento de la organización, así como el cumplimiento de sus metas y objetivos.

## **Capítulo 2. Estructura de la comunicación interna en la Dirección de Atención a Trabajadores de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR)**

### **2.1 Antecedentes**

La CONSAR fue creada el 22 de julio de 1994 derivado de la “Ley para la Coordinación de los Sistemas de Ahorro para el Retiro” en donde se establece su creación como órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con el objeto de:

- *Establecer los mecanismos, criterios y procedimientos para el funcionamiento de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.*
- *Operar los mecanismos de protección de los intereses de los trabajadores cuentahabientes.*
- *Efectuar la inspección y vigilancia de las instituciones de crédito, de las sociedades de inversión que manejan recursos de las subcuentas de retiro y de sus sociedades operadoras, así como de cualquier otra entidad financiera que de alguna manera participe en los referidos Sistemas<sup>21</sup>.*

Por otra parte, el 23 de mayo de 1996 se publica en el Diario Oficial de la Federación (DOF), el “Decreto de Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro y de Reformas y Adiciones a las Leyes General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, para regular las Agrupaciones Financieras, de Instituciones de Crédito, del Mercado de Valores y Federal de Protección al Consumidor”, en donde se determinó que la coordinación, regulación, supervisión y vigilancia de los Sistemas de Ahorro para el Retiro, están a cargo de la CONSAR, quien estará dotada de autonomía técnica y facultades ejecutivas, con competencia funcional propia.

---

<sup>21</sup> Manual de organización general de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (En línea), México, D.F., 22 de marzo de 2012. Dirección URL: [http://www.consar.gob.mx/acerca\\_consar/pdf/manual\\_organizacion.pdf](http://www.consar.gob.mx/acerca_consar/pdf/manual_organizacion.pdf)

La Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro (SAR)<sup>22</sup> establece en su Artículo 5° las facultades de la CONSAR, en donde define, que será el medio regulador de la operación de los Sistemas de Ahorro para el Retiro, determinando los procesos para su buen funcionamiento.

Asimismo, será el encargado de supervisar a los participantes del Sistema y en caso de ser necesario, imponer multas y sanciones a las entidades correspondientes.

Deberá actuar como órgano de consulta de las dependencias y entidades públicas, en todo lo relativo a los Sistemas de Ahorro para el Retiro, con excepción de materia fiscal.

En este sentido, y tomando en cuenta que la investigación se enfocará a la Dirección de Atención a Trabajadores (DAT), en el párrafo anterior se menciona uno de los puntos más importantes para la DAT, ya que una de sus funciones es ser el único receptor de las consultas en materia del SAR, así como de las solicitudes de información de trabajadores que se presenten ante la Comisión.

Sin embargo, antes de poder adentrarnos en las características de la DAT, debemos conocer la identidad que CONSAR ha establecido con la finalidad de dar cumplimiento a las facultades antes mencionadas y hacer que el Sistema de Ahorro para el Retiro funcione de la manera en que lo han planteado.

Es importante destacar que como toda dependencia gubernamental, la CONSAR se encuentra regulada por las normas y procedimientos que se han establecido para su pleno funcionamiento, en donde las mismas deben ser aceptadas y llevarse a cabo de la manera en que han sido establecidas.

---

<sup>22</sup> Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro (En línea), México, D.F., 20 de marzo de 2012. Dirección URL:[http://www.consar.gob.mx/normatividad/pdf/normatividad\\_ley\\_sar.pdf](http://www.consar.gob.mx/normatividad/pdf/normatividad_ley_sar.pdf)

## 2.2 La identidad de CONSAR

Como se mencionó en el capítulo anterior, todas las organizaciones, ya sean públicas o privadas, deben contar con una identidad propia, la cual deberá distinguirla de las demás organizaciones.

En este sentido, al realizar el estudio de la Comisión, se puede observar que cuenta con una identidad constituida, misma que se relaciona con los lineamientos establecidos en las diferentes Leyes que se encargan de regular a la CONSAR.

### 2.2.1 Visión

*Un México donde los jubilados cuenten con un sistema de previsión social integral de cobertura amplia que les brinde los elementos necesarios para vivir dignamente, con un regulador confiable, eficaz e independiente que garantice una adecuada administración del ahorro para el retiro y contribuya al desarrollo de los mercados financieros y a incrementar la cultura previsional, en un entorno económico y social estable<sup>23</sup>.*

La visión de una organización nos muestra la imagen que tienen los miembros de la organización sobre lo que desean ser y cómo podrán lograrlo.

Con base en la visión de CONSAR, podemos determinar que la misma cumple, en cierta parte, con el deber ser de la organización, ya que al ser el ente regulador del Sistema de Ahorro para el Retiro, podrá, con base en la vigilancia y supervisión del mismo, hacer que los trabajadores tengan pensiones dignas; sin embargo, no puede asegurar que los trabajadores vivan dignamente una vez que se pensionen, ya que lo anterior, va a depender de la situación, tanto económica como social, de cada persona y de la importancia que le den a su cuenta individual a lo largo de su vida laboral.

---

<sup>23</sup> Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (En línea), México, D.F., 24 de marzo de 2012. Dirección URL: [http://www.consar.gob.mx/acerca\\_consar/acerca\\_consar.shtml](http://www.consar.gob.mx/acerca_consar/acerca_consar.shtml)

## 2.2.2 Misión

*Proteger los ahorros para el retiro de los trabajadores, desarrollando un entorno de competencia que permita el ejercicio informado de sus derechos, para que obtengan pensiones dignas<sup>24</sup>.*

Como sabemos, la misión de una organización debe ayudarle a llevar a cabo la visión que ha establecido, es decir, en ella se deben dictar las formas para cumplir con esa visión, por lo tanto, la misión de CONSAR va encaminada a cumplir con la visión que se tiene, ya que al establecer la protección de los ahorros para el retiro de los trabajadores, podrán, asegurar una pensión digna para los jubilados; y al informar a los trabajadores en relación a los derechos que tienen, éstos podrán tomar mejores decisiones en relación a su cuenta individual, con lo cual podrán obtener una perspectiva más clara al momento de su retiro.

## 2.2.3 Valores

Los valores de una organización son aquellos elementos que la van a caracterizar de las demás, tienen que estar basados en las actividades realizadas por la Institución, ya que en muchas ocasiones se toman como aquellos principios de comportamiento para realizar el trabajo.

*La composición tripartita de sus órganos de gobierno deberá asegurar la representatividad, transparencia, equidad e independencia en el desempeño de sus funciones con el fin de generar confianza en el Sistema<sup>25</sup>.*

Al revisar los valores de la Comisión, nos damos cuenta que el más importante es la confianza, ya que pretenden que los trabajadores y todos aquellos que se encuentren involucrados en el SAR tengan confianza en él, lo anterior basándose en la representatividad que la Comisión debe tener en relación a las facultades establecidas.

---

<sup>24</sup> *Ibidem*

<sup>25</sup> *Ibidem*

Por otra parte, con base en la transparencia, equidad e independencia, pretenden realizar las funciones y actividades que corresponden para que el Sistema funcione adecuadamente y de la manera en que se tiene prevista.

#### **2.2.4 Política de Calidad**

Muchas organizaciones dictan políticas de calidad con las cuales pretenden distinguirse de las demás, con la finalidad de que sus actividades tengan parámetros establecidos en donde se muestren las intenciones que tienen con su público, así como con los productos y servicios que ofrecen.

*Proteger el ahorro de los trabajadores mediante procesos que permitan supervisar que las AFOREs realicen una adecuada administración de las cuentas de ahorro para el retiro e inversión de los recursos pensionarios y promover un entorno de competencia que permita el ejercicio informado de los derechos del trabajador para obtener mejores pensiones, adoptando una práctica de mejora continua en la Comisión<sup>26</sup>.*

#### **2.3 Organigrama**

Toda organización debe contar con una estructura orgánica en donde se puedan percibir las áreas por las que se encuentra conformada, así como sus líneas de mando y redes de comunicación. En la mayoría de las organizaciones podemos encontrar que los empleados realizan sus actividades de acuerdo con las características de su puesto, pero deben existir jerarquías para los mismos, ya que no todos pueden hacer las mismas actividades, ni tener las mismas responsabilidades.

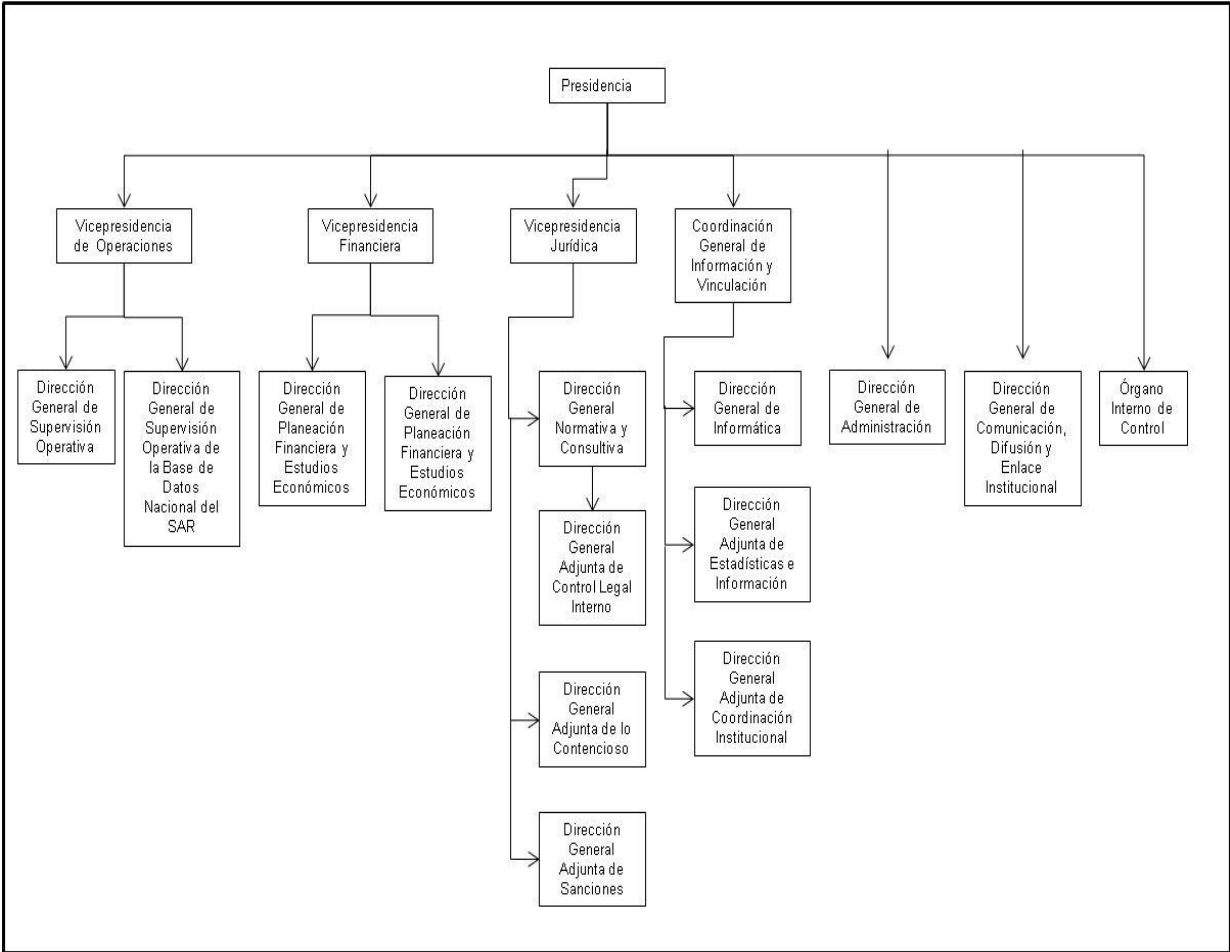
Para identificar cada una de las áreas que existen en la organización se utiliza el organigrama, ya que es una herramienta en donde podemos conocer la manera

---

<sup>26</sup> Documentos internos emitidos por la CONSAR. *Manual de Gestión de la Calidad*. México, D.F., Agosto de 2011, p. 3.

en que se encuentra conformada una organización y los flujos de comunicación que existen entre las mismas.

En la siguiente imagen se muestra el organigrama de CONSAR, en donde podemos observar las áreas que componen la Comisión y ver las formas en que se relacionan.



Fuente: Interpretación propia

Como podemos ver en el primer escalafón del organigrama se encuentra la Presidencia, es decir, de donde vienen las órdenes y donde se toman las decisiones más importantes para la organización. En un segundo término observamos las Vicepresidencias y Coordinaciones a donde bajan dichas órdenes; posteriormente se encuentran las Direcciones Generales y el Órgano Interno de Control, mismo que depende de la Secretaría de la Función Pública, el cual se

encarga de recibir quejas y denuncias, así como supervisar el incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos que se encuentran en la Institución.

Sin embargo, a pesar de la representación de las principales áreas de la Comisión, no se enuncian todas aquellas que la componen, ya que faltan las de niveles inferiores como lo son las Subdirecciones, Jefaturas de Departamento, Jefaturas de Unidad, analistas y personal de honorarios.

#### **2.4 La Dirección de Atención a Trabajadores**

En el reglamento interior de la CONSAR se establecen las bases de composición de la organización, la estructura de la misma, así como las atribuciones y facultades de cada una de las áreas que componen la Comisión.

Para nuestros fines, el diagnóstico de comunicación interna sólo comprende a la Dirección de Atención a Trabajadores (DAT), misma que forma parte de la Dirección General de Comunicación, Difusión y Enlace Institucional (DGCDEI), por lo cual, dentro del reglamento interior de la CONSAR en el Artículo 24, se encuentran establecidas las facultades para la DGCDEI, las cuales se enlistan de la siguiente manera:

- I. Definir y promover la imagen Institucional de la Comisión;
- II. Formular y ejecutar los programas de comunicación social, información, difusión y relaciones públicas de la Comisión, así como la estrategia de comunicación social anual de la Comisión ante la Secretaría de Gobernación;
- III. Establecer, ejecutar y evaluar los programas de comunicación conjuntos que se desarrollen con terceros para el desarrollo de actividades de promoción y difusión de los Sistemas de Ahorro para el Retiro, de conformidad con las disposiciones aplicables;
- IV. Ejercer, coordinar y evaluar las actividades de información de la Comisión;
- V. Intervenir en la contratación y supervisión de los medios de comunicación que se requieran para el adecuado desempeño de



sus funciones, así como ordenar la correcta disposición de los elementos técnicos necesarios;

- VI. Ser el receptor único de las consultas en materia de los Sistemas de Ahorro para el Retiro y solicitudes de información de trabajadores que se presenten ante la Comisión, y coordinar su asignación a las distintas unidades administrativas o a la autoridad competente, exceptuando las que provengan de los Participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro en términos con la fracción II del artículo 17 de este Reglamento;
- VII. Atender, en su caso canalizar, y dar seguimiento a los casos de orientación a trabajadores;
- VIII. Ejecutar las actividades de capacitación para las áreas de recursos humanos de empresas, instituciones y organizaciones sindicales que lleva a cabo la Comisión;
- IX. Diseñar y actualizar la página de Internet de la Comisión;
- X. Vigilar el cumplimiento de las normas de publicidad, de atención y de información dirigida al público, así como emitir y notificar las resoluciones en coordinación con la Vicepresidencia Jurídica, por las que se ordene a las Administradoras la modificación o suspensión de su material de publicidad y promoción, cuando contravengan dichas normas y demás disposiciones aplicables;
- XI. Actuar como único enlace entre los medios de comunicación y la Comisión;
- XII. Formular las políticas y ejecutar las relaciones interinstitucionales de la Comisión;
- XIII. Apoyar a la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, cuando lo solicite, en la elaboración de materiales de difusión y atención de consultas en materia de los Sistemas de Ahorro para el Retiro;
- XIV. Solicitar información y documentación en el ámbito de su competencia, a los Participantes en los Sistemas de Ahorro para

el Retiro, de conformidad con lo establecido por el artículo 113 de la Ley;

- XV. Llevar a cabo la notificación, inclusive de manera electrónica, a los Participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro, de los actos, acuerdos y resoluciones que expida en el ámbito de su competencia, y
- XVI. Llevar a cabo las demás actividades que dentro del ámbito de su competencia, deriven de las disposiciones aplicables o las que le hayan sido delegadas<sup>27</sup>.

*Tratándose de autorizaciones, respuestas a consultas, opiniones que conforme a las leyes corresponda emitir a la Comisión (cuando no exista un criterio establecido), notificaciones y la celebración de contratos o convenios, que en términos de la Ley compete a la Comisión emitir o celebrar, los documentos relativos deberán ser firmados por un servidor público de la Vicepresidencia Jurídica, según el ámbito de sus atribuciones, junto con un servidor público de la vicepresidencia, coordinación general, dirección general o dirección general adjunta que sea competente para atender y resolver el asunto de que se trate, los cuales deberán tener puesto de director general adjunto o superior<sup>28</sup>.*

Como se puede observar, dentro de las facultades otorgadas a la DGCDEI, muchas de ellas se relacionan con la atención a trabajadores, por lo cual es válido que dentro de la Dirección General se encuentre una dirección especializada en la atención a las consultas de los trabajadores e inquietudes que tengan relacionadas con el funcionamiento del sistema.

El objetivo de la DGCDEI es *definir, dirigir, supervisar y realizar las actividades de difusión, información y enlace institucional de la Comisión, proporcionando a los*

---

<sup>27</sup> Reglamento interior de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (En línea), México, D.F., 22 de marzo de 2012. Dirección URL: [http://www.consar.gob.mx/normatividad/pdf/reglamento-reglamento\\_interior.pdf](http://www.consar.gob.mx/normatividad/pdf/reglamento-reglamento_interior.pdf)

<sup>28</sup> Manual de organización general de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (En línea), México, D.F., 22 de marzo de 2012, p. 28. Dirección URL: [http://www.consar.gob.mx/acerca\\_consar/pdf/manual\\_organizacion.pdf](http://www.consar.gob.mx/acerca_consar/pdf/manual_organizacion.pdf)

*medios de comunicación, trabajadores y público en general, información sobre los Sistemas de Ahorro para el Retiro, así como supervisar que la información y atención a trabajadores por parte de las AFOREs sea veraz y conforme a la regulación respectiva*<sup>29</sup>.

Por lo anterior, una vez que conocemos de quién depende la DAT, su objetivo y algunas de las funciones que se realizan en la dirección general, podemos hablar más a detalle de las características que la componen, de su estructura, responsabilidades y facultades para el cumplimiento de sus obligaciones con la Comisión.

#### **2.4.1 Objetivos y funciones de la DAT**

En el Manual específico de la Dirección General de Comunicación, Difusión y Enlace Institucional se establecen el objetivo y las funciones que debe realizar la Dirección de Atención a Trabajadores.

*El objetivo de la DAT es planear los distintos esquemas de difusión que se dirigirán a los trabajadores, así como propiciar acuerdos inter-institucionales para fortalecer y mejorar la atención de las consultas realizadas por los trabajadores en temas relacionados con el sistema de ahorro para el retiro*<sup>30</sup>.

Con la finalidad de difundir el SAR, la dirección se encarga de coordinar las relaciones con otras instituciones, empresas, dependencias y sindicatos, en materia de atención a trabajadores.

Además, de la difusión del sistema de ahorro para el retiro la DAT coordina las diversas actividades y los procedimientos referentes a la atención de trabajadores a través de la ventanilla de atención en la oficina de la Comisión, los correos electrónicos que reciben diariamente y el sistema de consultas en línea, es decir,

---

<sup>29</sup> *Ibidem.*

<sup>30</sup> Documentos internos emitidos por la CONSAR. *Manual de organización específico*. México, D.F., Agosto de 2011, 8-11 pp.

todas aquellas que los trabajadores realizan por medio de la página de internet de la Comisión.

Una de sus funciones más importantes es la de realizar la supervisión e instrumentación de los modelos de comunicación adecuados para dar respuesta a los trabajadores, en relación a las dudas planteadas sobre el sistema de ahorro para el retiro.

En este sentido, tiene la función de capacitar y asesorar a otras instancias institucionales que participan en la atención a trabajadores en temas relacionados con el SAR (SARTEL, operadoras telefónicas de CONDUSEF, oficinas de recursos humanos de diversas empresas a nivel nacional, IMSS, etc.), a fin de que cuenten con información actualizada.

La dirección lleva a cabo la elaboración de documentos de difusión sobre el SAR, mismos que deben ser dirigidos al público en general. Asimismo, se brinda asesoría y seguimiento a los trabajadores en temas relacionados con el SAR.

#### **2.4.2 Estructura y funciones de las áreas en la DAT**

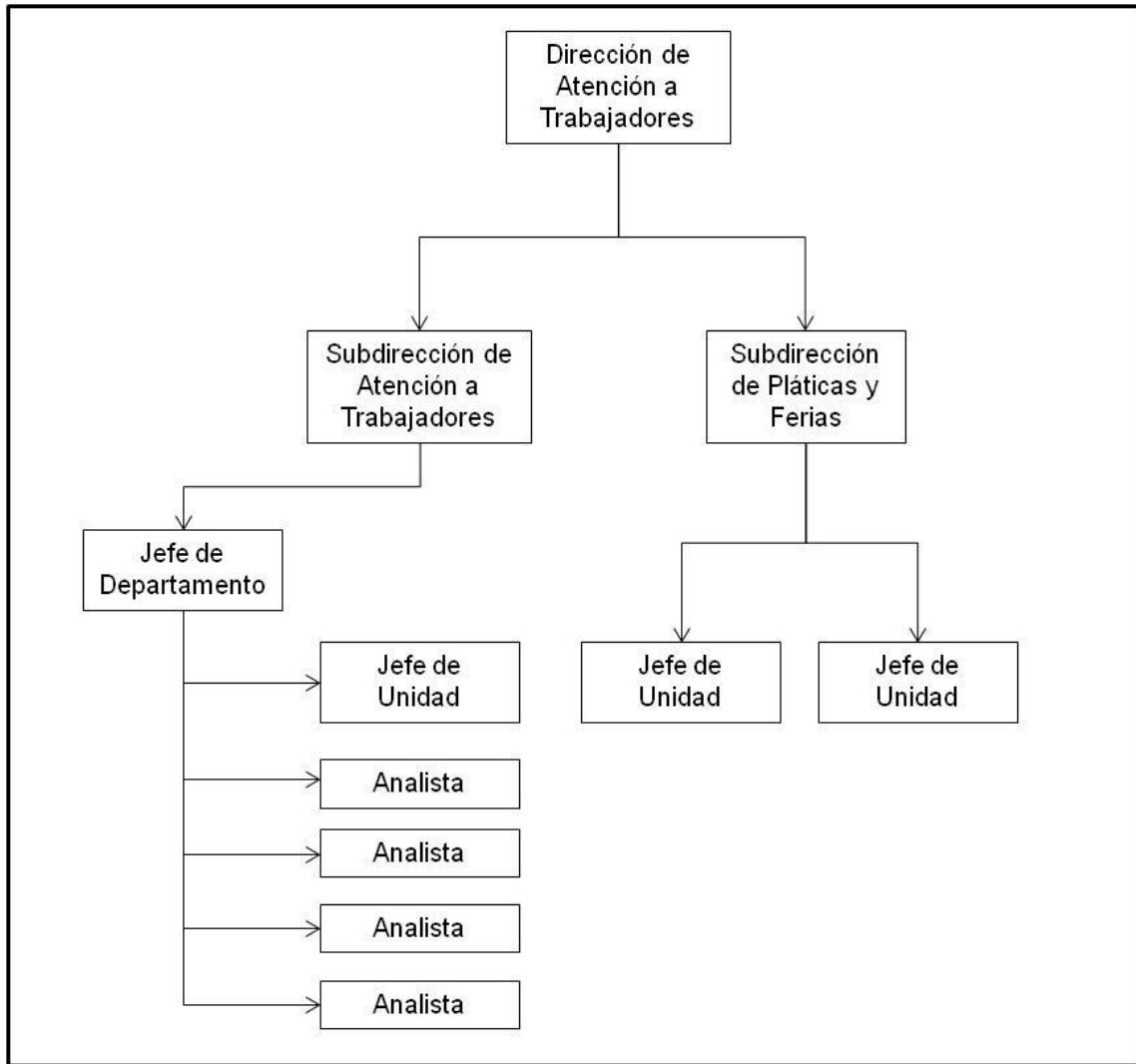
Como se mencionó anteriormente, la DAT depende de la DGCDEI, quien establece las actividades a realizar por el área, de acuerdo con las facultades establecidas para la Dirección General.

En este sentido, sabemos que la mayoría de las organizaciones, dependencias gubernamentales e instituciones, cuentan con una estructura que define las funciones y actividades de cada uno de sus integrantes, así como la forma en que se encuentran las jerarquías del personal, misma que recibe el nombre de organigrama, y es ahí en donde podremos encontrar las áreas que componen la organización, así como la interacción existente entre ellas.

El organigrama es una representación gráfica de los aspectos componentes de la organización y con él podemos conocer la forma en que se comunican, además de sus interacciones y relaciones.

Toda dependencia gubernamental, requiere de una amplia y sólida estructura que le permita mantener una posición estructurada con la finalidad de realizar sus actividades. Sin embargo, debemos dejar claro que al hablar de una dependencia gubernamental la estructura orgánica que la conforma es muy grande, lo cual notamos al ver la imagen del organigrama de la Comisión, ya que es como un sistema que concentra diversas estructuras, en donde cada una de ellas utiliza jerarquías similares a las demás; y aunque algunos puestos sean similares, dependiendo del área se van a delimitar las funciones de cada uno.

Por lo anterior, en la siguiente imagen se representa el organigrama de la Dirección, en donde podremos observar las formas en que se relacionan las áreas por las que se encuentra compuesta, así como los flujos de comunicación existentes entre las mismas y los niveles jerárquicos que han sido delimitados.



Fuente: Interpretación propia

Como podemos observar, la DAT está compuesta por once integrantes que se encargan de realizar las funciones establecidas por la Comisión; el área se divide en dos subdirecciones y cada una de ellas cuenta con personal a su cargo para el cumplimiento de las tareas.

Cabe mencionar que cada uno de los integrantes lleva a cabo una tarea en específico, dependiendo del rango que desempeñe será la dificultad de las tareas que le sean asignadas, por ejemplo, los subdirectores, son quienes llevan a cabo las tareas de mayor dificultad, es decir, acuden a las reuniones de altos mandos, se encargan de mantener las relaciones entre las diversas instituciones que

participan en el sistema, dan el visto bueno a la información que se proporciona a los trabajadores y son quienes reportan directamente las actividades a la Dirección.

La Subdirección de Atención a Trabajadores se encarga de recibir y atender todas las consultas de los trabajadores, así como aquellas que son remitidas por otras instituciones o dependencias relacionadas con el SAR. Al decir todas las consultas, nos referimos a las que llegan a la Comisión por medio de oficios, correos electrónicos, llamadas telefónicas, por las redes sociales, así como las de aquellas personas que acuden directamente a la ventanilla de atención en CONSAR y las consultas que los trabajadores ingresan mediante la página de internet.

También, se encarga de la supervisión y capacitación del Centro de Atención Telefónica SARTEL, mismo que recibe las llamadas de trabajadores de todo el país, en donde los usuarios realizan consultas en relación a su cuenta individual o al funcionamiento del Sistema.

Asimismo, realiza reportes de manera mensual y quincenal en relación a las consultas que reciben por los diferentes medios, clasificándolos de acuerdo al tipo de consulta, así como por los temas más frecuentes. Con base en la información obtenida de dichos reportes, planifican y elaboran las actualizaciones de la información contenida en la página de internet de la Comisión, para que los trabajadores la puedan consultar.

Por otra parte, la Subdirección de Pláticas y Ferias se encarga de impartir pláticas sobre el Sistema de Ahorro para el Retiro en las distintas empresas, instituciones y dependencias que las solicitan. Lo anterior se hace con la finalidad de proporcionar información relacionada con el SAR y ayudar a las personas a involucrarse más en su cuenta individual, así como al fomento de la educación financiera en el país.

Otra de las actividades que realiza esta subdirección es la organización de ferias informativas sobre el SAR, en conjunto con las instituciones que participan en el

sistema, como lo son las AFOREs, el IMSS, INFONAVIT, CONDUSEF, ISSSTE, FOVISSSTE, etc.; mismas que se realizan en lugares públicos para que las personas acudan con sus dudas y sean orientadas con la finalidad de que puedan resolver sus dudas o problemáticas.

Al igual que la Subdirección de Atención a Trabajadores, la Subdirección de Pláticas y Ferias realiza reportes, quincenales y mensuales, en donde indican la cantidad de empresas a las que impartieron pláticas y la cantidad de personas que asistieron a las mismas. En cuanto a las ferias, al concluir se realiza el reporte con la cantidad de personas atendidas en el módulo de CONSAR, la cantidad de asistentes a los demás módulos y se elabora una lista con las consultas más frecuentes realizadas por los trabajadores.

A pesar de encargarse de impartir pláticas informativas y realizar ferias de atención al trabajador en relación al SAR, la subdirección de pláticas y ferias también realiza otras actividades como lo son:

- Elaboración de notas informativas sobre temas relevantes del sistema y cambios que se realizan al mismo,
- Supervisión de los procesos del área que se encuentran certificados en el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008,
- Capacitación a instituciones que dan orientación sobre el SAR.

Como podemos observar, las actividades de cada subdirección van encaminadas a la atención a trabajadores, ya que se atienden las diversas consultas que presentan, actualizan información para orientar a los trabajadores, organizan pláticas y ferias con la finalidad de informar y fomentar el SAR, lo cual se relaciona con el nombre del área y con las facultades que la Comisión le otorga para cumplir con la misión de la institución.

Sin embargo, no sólo basta conocer qué hace cada una de las áreas que componen a la DAT, sino también debemos poner mucha atención en la organización del trabajo y la forma en que se delegan las actividades a realizar, ya que debe haber una detallada distribución de las mismas, así cada uno de los



integrantes realizará una tarea específica de acuerdo a las habilidades que vaya desarrollando y a su desempeño dentro de la organización, de tal manera, que tiempo después, en caso de presentarse una oportunidad de ascenso, se dé la oportunidad a los integrantes del área con la finalidad de desarrollar otras actividades, para que los mismos puedan tener un mejor desempeño y desarrollo, tanto laboral como profesional.

Por lo anterior, seguiremos con la descripción de actividades de cada puesto, con la finalidad de identificar responsabilidades y líneas de mando en la DAT.

### **2.4.3 Funciones del personal**

#### **Director:**

- Se encarga de recibir las tareas delgadas por la Dirección General para distribuir las a las dos subdirecciones a su cargo.
- Es la persona encargada de tomar las decisiones para el funcionamiento de la Dirección.
- Asiste a reuniones con el Presidente de la Comisión y los Vicepresidentes de la misma, cuando se tratan temas relacionados con la atención a trabajadores.
- Realiza evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las diferentes subdirecciones.
- Planea y desarrolla proyectos a corto y largo plazo, con la finalidad de cumplir con los objetivos y las tareas a realizar en el área, así como de presentarlas al Director General para su aprobación.
- Se coordina con las demás direcciones para asegurarse de que la atención a trabajadores esté siendo oportuna y eficiente, con la finalidad de que la misma se esté llevando correctamente.
- Crea y mantiene buenas relaciones con las diversas áreas que componen la Comisión, así como con las dependencias que intervienen en la misma para mantener y mejorar el proceso de atención a trabajadores.

- Da el visto bueno a las respuestas para atender las consultas de los trabajadores.

#### **Subdirector de Atención a Trabajadores:**

- Propone planes y programas de acción para realizar las actividades del área.
- Es el encargado de la toma de decisiones dentro de la subdirección.
- Decide las actividades a realizar por cada integrante del área, así como los tiempos de atención, las formas para atender las consultas y la información que deberán contener las mismas.
- Debe planear el uso de herramientas que faciliten y acompañen las actividades de ejecución de las tareas, tales como información, capacitación, etc.
- Controla los procesos de atención, es decir, verifica su funcionamiento y en caso de ser necesario, mejora y crea nuevos procesos para la oportuna ejecución de las actividades.
- Se encarga de diseñar estrategias para que el proceso de atención a trabajadores sea más eficiente y eficaz.

#### **Subdirector de Pláticas y Ferias:**

- Elabora el calendario de las pláticas y ferias que se realizarán a lo largo del año.
- Se coordina con las dependencias e instituciones que intervienen en el sistema para realizar los eventos informativos para los trabajadores.
- Coordina la elaboración y actualización de notas informativas sobre el SAR.
- Imparte cursos de capacitación a los integrantes del área y los prepara para que se encuentren informados sobre cómo orientar a los trabajadores y el trato que se les deba dar, con la finalidad de que desarrollen en su campo laboral un excelente ejercicio en su trabajo.
- Busca formas para que los integrantes del área aprendan de la mejor manera posible los temas de atención a trabajadores y trata de poner en

práctica la eficacia y eficiencia para aplicarlos en cualquier situación que se presente.

- Fórmula y presenta la propuesta de la política de la calidad de la organización a ser aprobada por la Alta Dirección.
- Estructura la planeación de la calidad, a forma de concretar las decisiones contenidas en la política de la calidad de la organización.

**Jefe de departamento:**

- Verifica las respuestas de atención a los trabajadores elaboradas por los integrantes del área.
- Realiza los reportes de atención a trabajadores.
- Envía las respuestas que llegan por medio del IFAI a la Dirección relacionadas con la atención a trabajadores.
- Se encarga de la supervisión del Centro de Atención Telefónica SARTEL, elaborando la guía para las personas que atienden el CAT y da capacitación a los mismos cada que resulta necesario.

**Jefe de unidad:**

- Elabora respuestas para las distintas consultas de atención a los trabajadores.
- Realiza los reportes de las consultas que recibe la dirección.
- Orienta a los trabajadores que acuden a la ventanilla de atención en CONSAR.
- Establece contacto con las AFOREs y dependencias sobre temas relacionados con la atención de consultas de los trabajadores.
- Imparte pláticas sobre el SAR en diversas empresas y dependencias; y también acude a las giras de trabajo que se realizan en los distintos estados de la República para impartir pláticas.
- Acude a módulos de atención y ferias informativas para los trabajadores.
- Realiza las actualizaciones de información de la página de internet.
- Actualiza y elabora las notas informativas sobre el SAR.

- Se coordina con CONDUSEF con relación a la atención de las consultas que son remitidas por dicha instancia a la Comisión.

### **Analista**

Básicamente realiza las mismas tareas que un jefe de unidad, como la elaboración de respuestas, el acudir a pláticas informativas, módulos y ferias de atención, sin embargo, las responsabilidades son menos, ya que no tiene la responsabilidad de supervisar las actividades que realizan los demás integrantes del equipo.

## **2.5 Estrategias de comunicación interna de la DAT**

Toda empresa u organización utiliza estrategias de comunicación con la finalidad de que los mensajes lleguen correctamente a sus destinatarios y los mismos sean comprendidos de la manera deseada.

Sin embargo, primero debemos dejar claro el concepto de estrategia, que es conocida como *la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlos*<sup>31</sup>, por lo anterior decimos que refiere a la forma en que la organización podrá alcanzar sus objetivos.

En virtud de lo anterior, se enunciarán algunas de las estrategias de comunicación que utiliza la DAT con la finalidad de cumplir con las funciones y los objetivos que tiene establecidos.

La estrategia de comunicación más importante en la DAT es la elaboración de reuniones de trabajo, en donde se habla sobre los temas y las tareas que se deben realizar, en estas reuniones se delegan responsabilidades a los integrantes del área y se definen los tiempos y las características de las tareas a realizar.

Con el fin de cumplir con las actividades, una de las estrategias que se utiliza es la elaboración de machotes de respuestas para las consultas (oficios, correos electrónicos, internet, redes sociales), ya que con ellos se facilita dar respuesta a

---

<sup>31</sup> Ronda Pupo, Guillermo. *El concepto estrategia* (en línea) Gestipolis.com. México D.F., 4 de abril de 2012. URL: <http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>

las preguntas planteadas por los trabajadores. Sin embargo, esto no significa que todas las consultas se puedan contestar con los machotes, ya que existen casos en donde los trabajadores plantean problemas muy específicos y aunque las problemáticas reciban el mismo nombre, de fondo cada una tiene sus diferencias y complejidades.

En el caso de consultas distintas a las que ya se ha dado respuesta, los machotes resultan innecesarios, sin embargo, se trabaja en conjunto con el jefe de departamento para la elaboración de una nueva respuesta y cuando la misma es aprobada por el subdirector, se agrega a los machotes de respuesta con el nombre de la consulta para su uso futuro por otro integrante del área.

Una de las estrategias de comunicación que se tiene establecida con otra área, para la elaboración de los reportes de atención a trabajadores, es una “carpeta compartida” en donde se coloca la información correspondiente por área, misma que debe ser actualizada constantemente.

En cuanto al tema de las “Carpetas compartidas”, nos referimos a un archivo o carpeta que se establece por medio de una computadora en donde uno o varios usuarios colocan información y pueden acceder a ella en el momento que lo requieran.

Pero la Dirección no sólo cuenta con una carpeta compartida con otra área, sino que existe otra a la que tienen acceso todos los integrantes de la Dirección, en donde los usuarios pueden encontrar reportes, respuestas a oficios, formatos para la elaboración de oficios y diversos temas con información que les puede servir para responder las consultas de los trabajadores o para realizar alguna de las tareas que les son indicadas.

Por otra parte, cuando uno de los integrantes del área acude a dar una plática lleva consigo su “Agenda de evento” en donde se especifican los detalles del lugar, la cantidad de personas, el tipo de plática (puede ser para cotizantes al IMSS, ISSSTE, para sindicatos o universidades), los datos del contacto, el horario y la duración de la misma. La agenda de evento, tiene la finalidad de que la

persona responsable de impartir la plática cuenta con las características y detalles para la correcta organización y ejecución de la misma.

Éstas son algunas de las estrategias utilizadas por la DAT para realizar sus actividades diarias, con lo cual notamos que todas las organizaciones tienen estrategias con el fin de cumplir con los objetivos, la misión y visión de la organización.

Sin embargo, no sólo las estrategias son importantes para que una organización cumpla sus metas, también se deben tomar en cuenta los medios de comunicación que utiliza para su funcionamiento, por lo cual en las siguientes páginas podrán conocer los medios de comunicación utilizados por la Dirección.

Como lo vimos en páginas anteriores, el organigrama de una organización no sólo plasma las jerarquías que existen en la misma, sino que también establece las redes de comunicación que existen entre sus integrantes, por lo cual podemos decir que el organigrama representa un medio de comunicación, ya que es ahí en donde los empleados podrán conocer a las personas que integran el área, así como las jerarquías existentes en la misma.

El organigrama de la DAT se muestra de una manera vertical descendente, es decir, en donde las órdenes bajan a los mandos que se encuentran en el mismo rango para ser delegadas a los demás integrantes. Sin embargo, lo anterior no implica que la comunicación se dé únicamente de esta forma, ya que en ocasiones la Directora del área delega actividades directamente a los analistas o jefes de unidad, así como ellos pueden acudir con ella en caso de ser necesario o cuando han concluido la actividad encomendada, por lo anterior, decimos que la comunicación en el área se da en todos los sentidos. Los analistas y jefes de unidad, tienen contacto, de manera directa e indirecta, con el jefe de departamento, los subdirectores y la directora del área, y viceversa.

En toda empresa u organización se utilizan diversos medios de comunicación para mantener las relaciones y flujos de información entre las personas que laboran en ella. Los propósitos y la manera en que se utilizan son diversos, por lo tanto es

muy importante conocer la forma en que se clasifican, además de encontrar las relaciones que existen entre ellos.

Así como vamos encontrando jerarquías en el personal que labora en la Dirección, también las podemos encontrar en los diversos medios de comunicación que se utilizan y en la forma que se estructuran los mensajes para ser transmitidos, de tal forma que logren comprenderse por parte de los receptores.

En la Comisión se utilizan diversos medios de comunicación, que van desde las cartas hasta el intranet, cada uno de ellos tiene diversos usos, además de las formas en que se utilizan, se debe tomar muy en cuenta quiénes lo utilizan y para qué.

Entre los medios de comunicación más utilizados se encuentran los siguientes:

- **Correo electrónico:** por este medio se envía información sobre asuntos relevantes y la relacionada con tareas y actividades que se deben realizar. En ciertos casos llega a ser un medio informal, ya que los integrantes de la Dirección pueden establecer contacto con diversas áreas para solicitar información; y en otras es un medio muy formal, ya que se reciben consultas por parte de los Directores Generales, las AFOREs, empresas e instituciones, y de la misma manera se envían comunicaciones formales en relación a las actividades realizadas.
- **Teléfono:** es uno de los medios más importantes de comunicación entre los integrantes del área, así como con los trabajadores que hacen consultas a la Comisión, ya que es de fácil acceso y funciona como un facilitador de información entre los integrantes.
- **Oficios:** es el medio más utilizado para dar respuesta a las consultas de trabajadores, sin embargo, lo oficios también se utilizan para el envío de información o las solicitudes de apoyo entre las diversas áreas e instancias que participan en el SAR.

- **Memorándums:** son medios muy internos y formales, ya que sólo son utilizados por los directores y subdirectores para solicitar información a otras áreas o realizar diversos tipos de comunicados.
- **Juntas / Reuniones:** son muy utilizadas y pueden ser formales o informales, todo depende de las personas que acudan a ellas, ya que cuando se trata con los Directores de la Comisión la situación es mucho más formal, que cuando se realizan entre los mismos integrantes del área.
- **Circulares:** normalmente se utilizan para transmitir información de vital importancia para el funcionamiento del sistema, ya que en ellas se establecen las normas y los procesos que deben seguir los integrantes del SAR para que el mismo funcione adecuadamente, por lo cual en su mayoría se publican en el Diario Oficial de la Federación y previo a esto son autorizados por el Presidente de la CONSAR para su publicación.
- **Boletines:** este medio ya no se presenta tan formal como los anteriores, ya que la información contenida en ellos es de carácter interno en su mayoría, lo que determina que los integrantes de la CONSAR serán los receptores de los mensajes y de la información contenida en ellos.

Como se puede observar, los medios de comunicación que utiliza la DAT son indispensables para su funcionamiento, ya que sin ellos no podrían realizar sus actividades, así como reportarlas a las instancias que se encargan de supervisarlos.

Por lo tanto, en el siguiente capítulo nos adentraremos en el análisis de comunicación interna de la DAT, en donde los medios de comunicación son parte fundamental, ya que como lo sabemos una organización sin comunicación no podría funcionar de la manera esperada por sus directivos e integrantes.



## **Capítulo 3. Situación de la comunicación interna en la Dirección de Atención a Trabajadores**

### **3.1 Análisis de la comunicación interna en la DAT**

Como vimos en los capítulos anteriores, la Dirección de Atención a Trabajadores se dedica a la difusión del Sistema de Ahorro para el Retiro, tanto con los trabajadores, como para las empresas y dependencias que tienen dudas relacionadas con el tema.

Asimismo, conocimos la estructura que tiene, de quién depende dentro de CONSAR, cuáles son las facultades que la rigen y los objetivos que debe cumplir.

Con la finalidad de conocer la situación de comunicación interna en la DAT, se realizó la observación directa en relación a su funcionamiento y se aplicaron una serie de encuestas<sup>32</sup> a los integrantes del área, las cuales nos ayudan a reforzar lo descrito en el análisis que se abordará en las siguientes páginas.

Lo anterior tiene la intención de darnos un panorama de la situación en que se encuentra el área, con lo cual se puedan detectar áreas de oportunidad, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para tener un diagnóstico más preciso de la comunicación interna de la Dirección.

Las preguntas plasmadas en la encuesta abordan temas relacionados con la identidad conceptual de la Comisión, así como del área en general, de los medios de comunicación, motivación, liderazgo, integración, etc. La redacción de las mismas fue concreta y en la mayoría, las respuestas son de opción múltiple, en otras más, se dejaron abiertas con la finalidad de conocer la opinión de cada participante. Es importante mencionar que las encuestas fueron aplicadas a 9 de los 11 integrantes de la DAT, ya que conforman más del 90% del total, lo cual genera una muestra representativa de información.

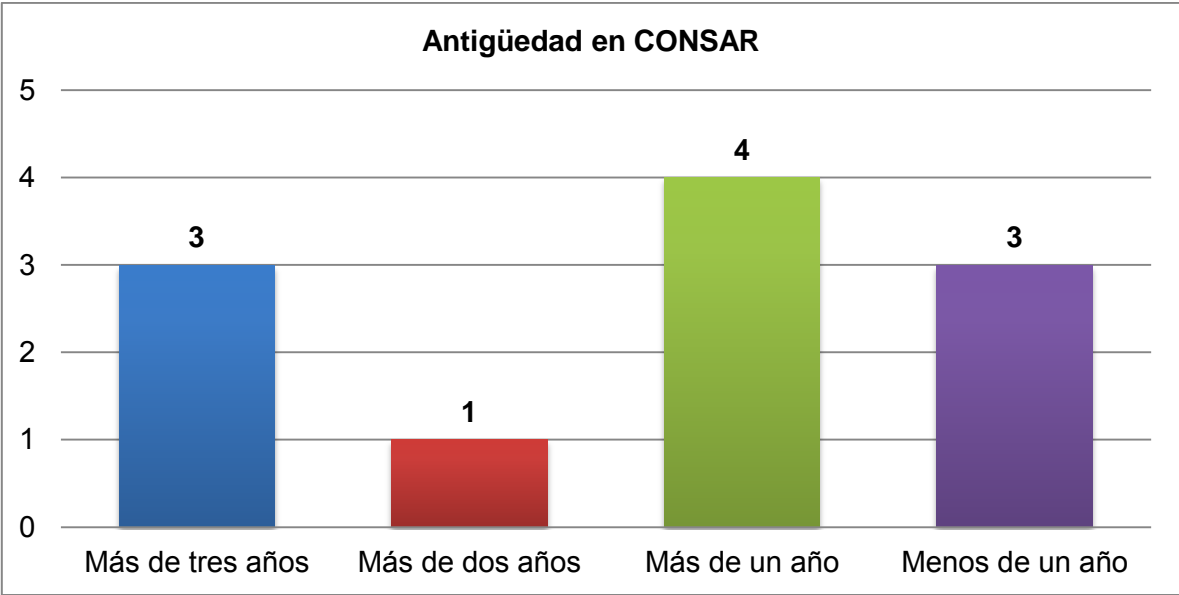
---

<sup>32</sup> Véase Anexo 1 (Encuestas)

A continuación se presentan los datos obtenidos en las encuestas, así como el respectivo análisis de cada pregunta.

Los dos primeros reactivos de la encuesta refieren a la situación de cada integrante de la DAT, es decir se les preguntó su género, así como la antigüedad que tienen en CONSAR. De los 11 integrantes que conforman la Dirección de Atención a Trabajadores, el 63.6% (7) son mujeres y el 36.4% (4) son hombres.

Por otra parte, en relación a la antigüedad que tienen en la Comisión, se puede notar que la mayoría son prácticamente nuevos, ya que tres personas tienen más de tres años trabajando en CONSAR, sólo una tiene más de dos años, cuatro tienen más de un año de antigüedad y tres menos de un año de trabajar ahí.

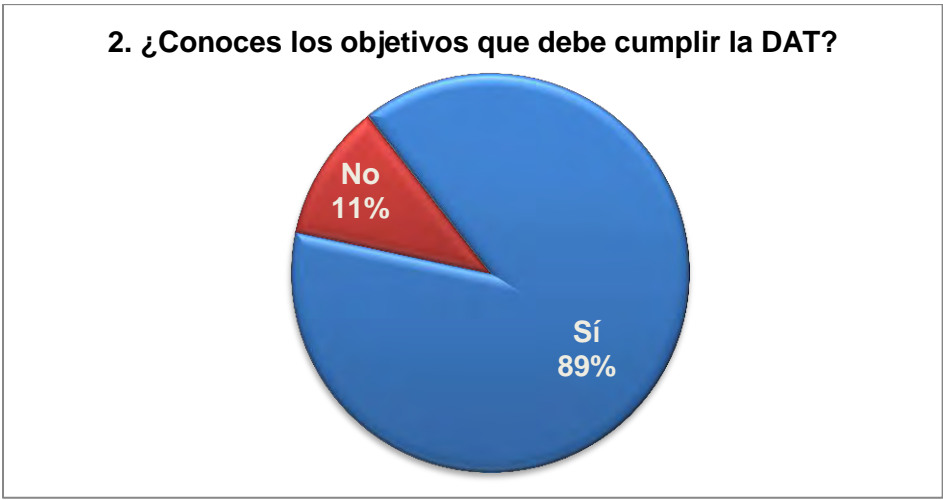


La información de estos reactivos nos da un panorama general del área, ya que en su mayoría se conforma por mujeres, no obstante y con base en la observación directa, la relación entre todos los integrantes es cordial y equitativa. Asimismo, el hecho de que los integrantes con más antigüedad en el área tengan tres años, demuestra que es un área joven, sin embargo, pareciera que la rotación ha sido constante pues es poca la antigüedad de sus integrantes.

Es importante recordar, que las encuestas fueron aplicadas a 9 integrantes del área, es decir, a más del 80% del total. A continuación, se presentan los datos obtenidos de las preguntas realizadas en la encuesta.



Como lo podemos observar, el 100% de los encuestados mencionó conocer la misión y visión de la Comisión, en por qué, la mayoría indicó que dicha información se encuentra visible en diversos espacios de la Comisión y mencionaron verla publicada en la página de internet de CONSAR. Cuando en una organización se conocen la misión y visión de la misma, nos demuestra que los integrantes trabajarán con la finalidad de cumplirla.



La mayoría de los encuestados mencionaron conocer los objetivos que persigue la DAT, sin embargo, el 11% indicó no saber cuáles son.

Para el caso de las personas que refieren conocer los objetivos de la DAT, mencionan que les fueron indicados al ingresar a trabajar al área y otras opiniones indican que día a día sus jefes se los dan a conocer, ya que constituyen una meta en común para todos los que laboran en la DAT.

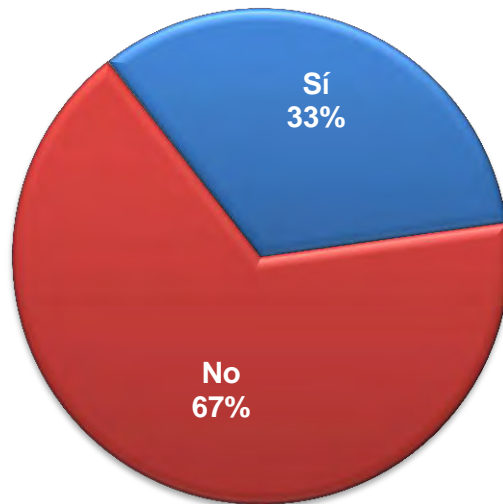
En cuanto a quienes indicaron no conocerlos, mencionaron que nunca se han dado a conocer los objetivos generales que persigue el área.

Por lo anterior, podemos decir que la mayoría de los integrantes de la DAT conoce los objetivos a seguir, sin embargo, al mencionar que les fueron indicados al ingresar o que su jefe se los dice constantemente, no demuestra que se conozcan los objetivos generales de la Dirección, ya que, con base en los que contestaron “No”, el hecho de que no se den a conocer los objetivos generales de la Dirección, demuestra que probablemente cada Subdirección (Subdirección de Atención a Trabajadores y Subdirección de Pláticas y Ferias) conozca únicamente sus objetivos, pero no los que persigue la Dirección de manera general.

Uno de los temas más importantes dentro de la comunicación organizacional es hacer sentir bienvenidos a los nuevos integrantes de la organización, así como mostrarles un panorama de las actividades que deben realizar y de los temas que se tratarán con más frecuencia. Por lo cual, el proceso de inducción de cada organización debe ser una de las partes fundamentales para sus nuevos colaboradores, ya que de él dependerá el pleno desarrollo del empleado, así como su integración al área de trabajo.

En este sentido, la pregunta número tres menciona uno de los aspectos más importantes de las organizaciones, la inducción, ya que los cursos de inducción pretenden que cada integrante pueda conocer las áreas por las que se conforma la organización, la estructura orgánica de la misma, las actividades a desarrollar, los temas y procedimientos que se deben llevar a cabo para cada uno de los procesos del área, entre otros aspectos que resultan relevantes para su integración a la misma.

**3. Cuando ingresaste al área ¿recibiste algún curso de inducción de lo que hace la DAT?**



Por lo anterior, los resultados obtenidos en la encuesta nos indican que no se imparte un curso de inducción cuando alguien nuevo ingresa al área, ya que el 67% de los participantes indicó que no, mientras que el 33% mencionó haber recibido un curso de inducción.

Sin embargo, este aspecto debería ser uno de los más importantes, ya que si en el área se implementa de manera correcta un curso de inducción para los nuevos integrantes, es probable que la adaptación de los mismos al área sea más sencilla y por lo tanto tendrían un conocimiento más amplio sobre los temas que se tratan, así como de los procesos que llevan a cabo, lo que implicaría que el desarrollo de sus actividades fuese mucho más sencilla.

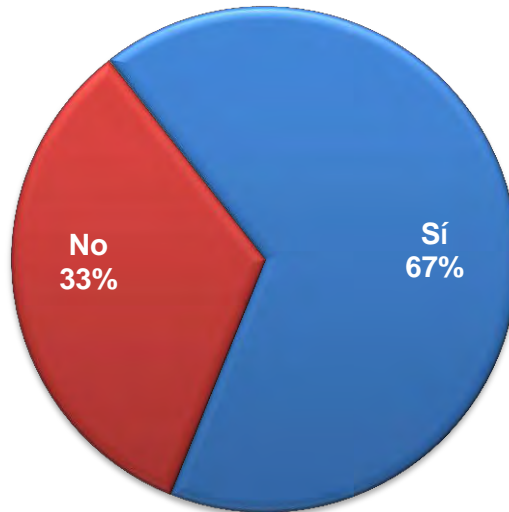
No obstante, el hecho de que no todos los integrantes del área reciban un curso de inducción, implica que se desconozcan las actividades a realizar, incluso que se desconozcan los temas más importantes para desarrollar las actividades del área, ya que todos tienen claras sus funciones y responsabilidades, lo cual podemos observar en la siguiente gráfica.

**4. ¿Sabes cuáles son tus funciones y responsabilidades en el área?**



Cuando los integrantes de una organización conocen perfectamente las funciones y responsabilidades que deben llevar a cabo en su trabajo diario, es más sencillo que el mismo sea realizado, ya que de lo contrario, al no conocer con determinación sus funciones nunca se cumplirán los objetivos ni las metas del área.

**5. Al ingresar a trabajar a la DAT ¿Se te indicaron las tareas, responsabilidades y objetivos que debías seguir?**



El indicar a cada participante las reglas del juego, es probable que se pueda asegurar un juego limpio.

Si desde el principio se indica a cada integrante cuáles serán las tareas, responsabilidades y los objetivos que debe seguir para realizar su trabajo, será más claro el camino a seguir.

En este aspecto, el 67% de los encuestados refiere haber recibido dichas indicaciones al ingresar al área, mientras que el 33% no fue informado al respecto. Lo anterior, demuestra ciertas incongruencias en relación a las dos preguntas anteriores, pues a pesar de que todos conocen sus funciones y objetivos para con el área (ver página anterior), por lo indicado en la presente pregunta, dichas indicaciones no les fueron mencionadas a su ingreso, sino con el paso del tiempo.

Por lo cual, si recordamos la pregunta tres<sup>33</sup>, se refuerza la idea de que impartir un curso de inducción es de vital importancia, ya que en él se pueden indicar las responsabilidades, tareas y objetivos a cada uno de los integrantes, lo cual generará una expectativa en cada uno, pues de lo contrario el empleado se puede confundir y no saber si lo que hace se encamina con los objetivos que debe cumplir el área.

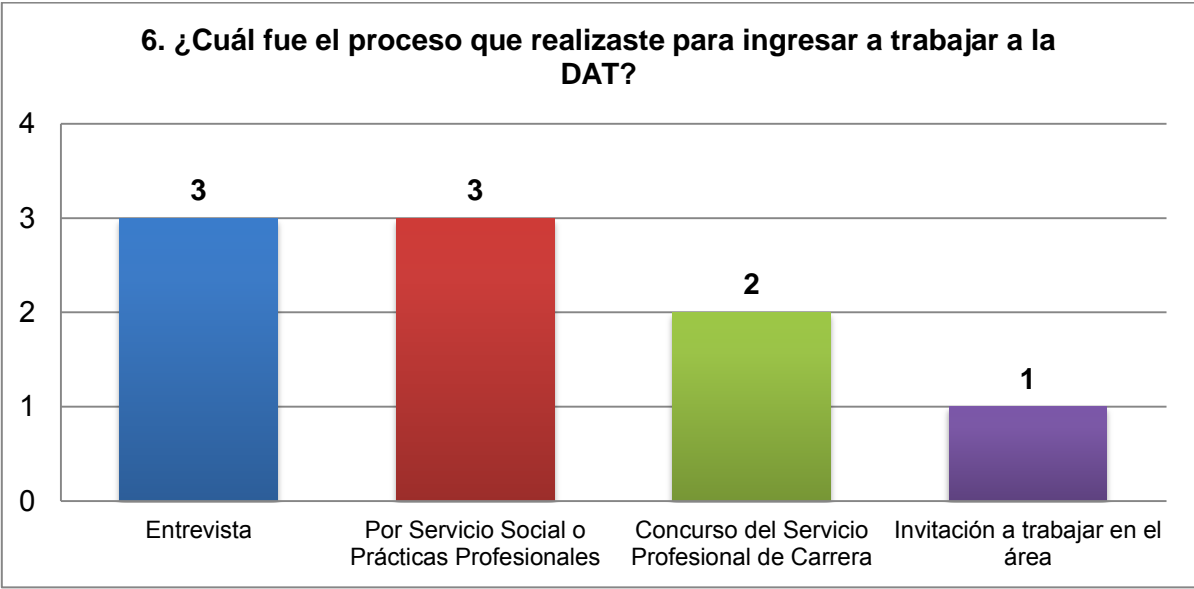
De la misma manera que es importante la inducción en una organización, el proceso de contratación determinará considerablemente el desempeño que puede tener cada uno de los integrantes del área, lo anterior, de acuerdo al proceso que cada uno de ellos llevó a cabo para formar parte de la DAT.

En la siguiente gráfica podremos observar el proceso que algunos integrantes realizaron para ingresar a trabajar al área. En este sentido, tres de ellos fueron entrevistados por el Director y los Subdirectores del área, asimismo, mencionan que realizaron una prueba psicométrica, así como un examen de conocimientos relacionados con el Sistema de Ahorro para el Retiro.

---

<sup>33</sup> *Ibídem.*

Tres personas más indicaron haber ingresado al área por realizar su servicio social y prácticas profesionales en CONSAR, específicamente en la Dirección General de Comunicación, Difusión y Enlace Institucional. No obstante, también se les aplicó una serie de exámenes, así como entrevistas con directivos del área y se llevó a cabo la prueba psicométrica.



Por otra parte, dos personas señalaron haber ingresado mediante el Servicio Profesional del Carrera (SPC), en donde las bases del concurso se encuentran publicadas en la página de internet ([www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx)), en dicho concurso se realizan una serie de entrevistas con diversos funcionarios de CONSAR, se aplica un examen de conocimientos y una prueba psicométrica. Es decir, los rangos de Director de área, Subdirector y Jefe de Departamento se concursan y determinan mediante el SPC.

Sólo uno de los integrantes mencionó haber ingresado al área por medio de una invitación que le hicieron para pertenecer a la misma, es un analista de honorarios, no es que haya entrado para tener un puesto de alto rango, sino de acuerdo al perfil requerido para el puesto.

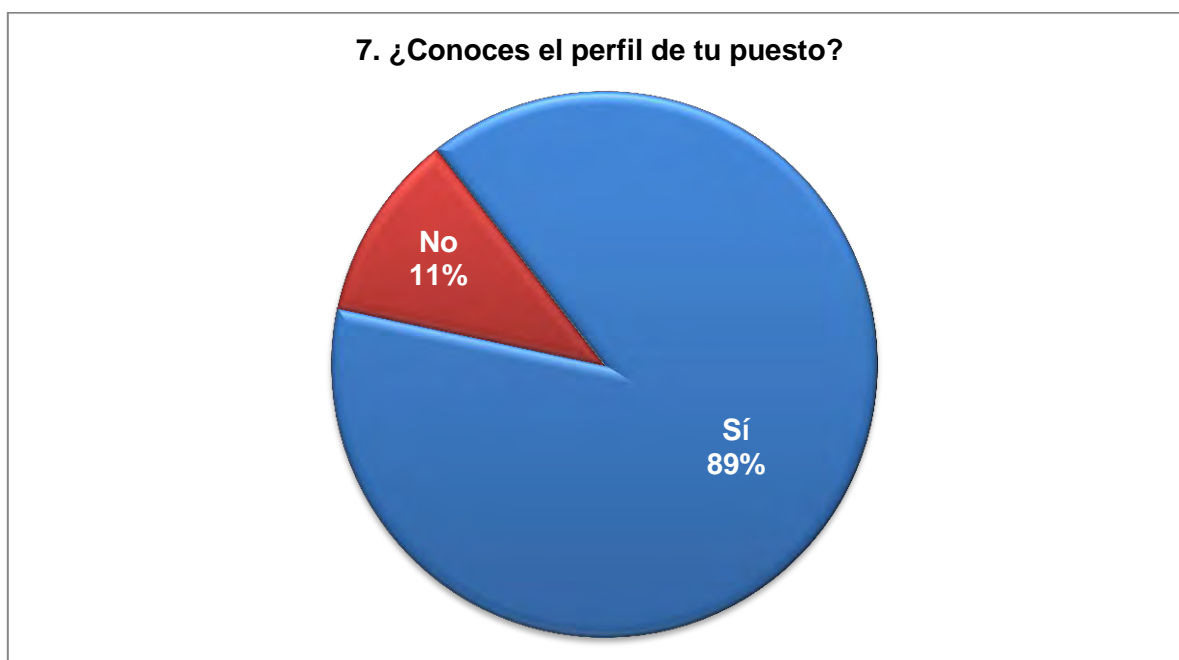
Lo anterior nos indica que el proceso de contratación para los integrantes del área fue similar, ya que a la mayoría se les aplicó un examen de conocimientos, mismo



que se relaciona con temas del SAR, así como con las actividades que realiza CONSAR.

El aplicar una prueba psicométrica a los integrantes del área, refleja la preocupación que se tiene por contratar a personas aptas para ocupar los puestos disponibles en el área, con lo cual se trate de mantener la eficiencia y el desempeño de los integrantes.

Sin embargo, el hecho de entrevistar a los aspirantes, proporcionará a los jefes un panorama más amplio en relación al comportamiento, actitudes, habilidades y conocimientos de cada candidato.



Otra de las características importantes que se debe dar a conocer en el proceso de contratación, es el perfil del puesto que se va a desempeñar. Para esta pregunta el 89% de los integrantes mencionaron conocer el perfil de su puesto, pues la mayoría indicó que lo hicieron de su conocimiento al contratarlo y otros más lo leyeron en la convocatoria del concurso, así como haberlo visto plasmando en el manual del área. Sin embargo, el 11% mencionó que nunca le dieron a conocer el perfil de su puesto.

El que los integrantes del área tengan conocimiento del perfil de su puesto, demuestra que saben cuáles serán sus funciones, el objetivo que debe seguir, el personal que tendrá a su cargo, la información de quién será su jefe directo, el nivel de estudios que debe cubrir y la experiencia que requiere para que las funciones del puesto se desempeñen adecuadamente.

Lo importante en esta pregunta no es el hecho de que la mayoría conozca el perfil de su puesto, sino que dicha información debe ser proporcionada a todos los integrantes del área, con el fin de que desde el principio se determine si los candidatos cumplirán o no los objetivos establecidos, al cubrir en su mayoría con el perfil que el puesto demanda.



Otro de los aspectos importantes al ingresar a un nuevo empleo es el horario laboral, ya que de éste dependerán las actividades extra laborales de cada integrante. En ocasiones existen horarios de trabajo bastante cómodos y reducidos, por lo contrario, en ocasiones los horarios son muy largos y desgastantes.

Pero el hecho de que las horas de trabajo sean menos en unos lugares y más en otros, no implica que el trabajo en cada uno sea mayor y en otro menor, sino que

los mismos ya se encuentran establecidos y cada quien debe acoplarse a lo indicado.

En este sentido, la mayoría de los integrantes del área asegura tener un horario de trabajo establecido, en donde todos indicaron que el mismo es de 9 de la mañana a 7 de la noche, sin embargo, el 11% mencionó no tenerlo, pues se tiene hora de entrada, pero no de salida, porque el mismo puede variar de acuerdo a la carga de trabajo que se tenga.

Lo anterior, puede ser un indicador de un bajo desempeño laboral, así como una falta de organización del trabajo, ya que el no respetar el horario de trabajo de los demás integrantes, no significa que no se cumpla con las actividades de cada uno, sino que puede reflejar una menor carga de trabajo en los demás empleados.

No obstante, en la mayoría de las ocasiones las personas que se quedan una mayor cantidad de horas, después del horario establecido, son las personas de rangos más altos, es decir, desde Jefe de Departamento hasta Director, ya que depende del grado de responsabilidad que el cargo desempeña, así como de las actividades que se presenten urgentes o de última hora.

Las preguntas nueve y diez<sup>34</sup> refieren al conocimiento que los integrantes de la DAT tienen en relación al organigrama de la Dirección, así como de las áreas que la conforman. En ambas el 100% de los encuestados contestaron Sí, en relación a conocer el organigrama de la DAT, así como conocer las áreas por las que se encuentra conformada la Dirección, todos mencionaron que se conforma por la Subdirección de Atención a Trabajadores y por la Subdirección de Pláticas y Ferias.

Dicha información nos indica el amplio conocimiento que los integrantes del área tienen en cuanto a la estructura orgánica ya delimitada, así como el de las áreas que conforman la DAT. Lo anterior, conllevará a que los empleados trabajen con

---

<sup>34</sup> *Ibíd.*

base en las líneas de mando que se encuentran establecidas y de acuerdo con las tareas que se encuentran determinadas para cada Subdirección.

En el capítulo anterior, se mencionó la existencia del Manual de Organización Específico de la DGCDEI, sin embargo no se tenía presente la existencia de un Manual de Organización Específico de la DAT, hasta que al realizar la observación directa, me percaté que el Subdirector de Atención a Trabajadores estaba realizando correcciones a un Manual, al acercarme y preguntarle qué hacía me comentó lo siguiente *“estoy realizando las correcciones para el manual del área, mismas que me fueron indicadas por la Directora”*.

Dicha información me llevó a plantear ciertas preguntas para la encuesta, mismas que se relacionaran con la existencia y el conocimiento que los integrantes del área tenían en relación al Manual de Organización Específico de la DAT. Por lo cual, en las preguntas 11 y 12 de la encuesta se aborda el tema.



El 56% de los integrantes de la DAT no conocen el Manual de Organización, y mencionan no tener idea de su existencia, así como no saber en dónde lo pueden encontrar. Mientras tanto, el 44% de los encuestados conocen el Manual debido a que les fue mostrado recientemente o participaron en su actualización.

Dichas afirmaciones demuestran el poco conocimiento que se tiene en relación a uno de los aspectos fundamentales para las organizaciones, el manual, ya sea de procedimientos, de identidad, etc. Pues los manuales, resultan ser herramientas básicas para las organizaciones, porque en ellos se plasman los procesos, la identidad, tanto visual como conceptual, de la organización, los objetivos a seguir, las áreas por las que se conforma, las metas a lograr por cada área, las responsabilidades de cada integrante, entre otros aspectos.

A pesar de que poco menos de la mitad de los integrantes del área conoce el manual, en su mayoría lo conocen hace muy poco tiempo, ya que el hecho de haber colaborado en su actualización, no implica que el mismo será difundido a los demás integrantes del área.

Asimismo, al preguntarles si sabían que existe un Manual de Organización del Área, los resultados fueron los siguientes:



Sólo el 33% indicó que Sí y el 67% mencionaron no saber de su existencia.

Dichos resultados son preocupantes, porque si se tiene un Manual de Organización, lo primero que se debería hacer es mostrarlo a todos los integrantes

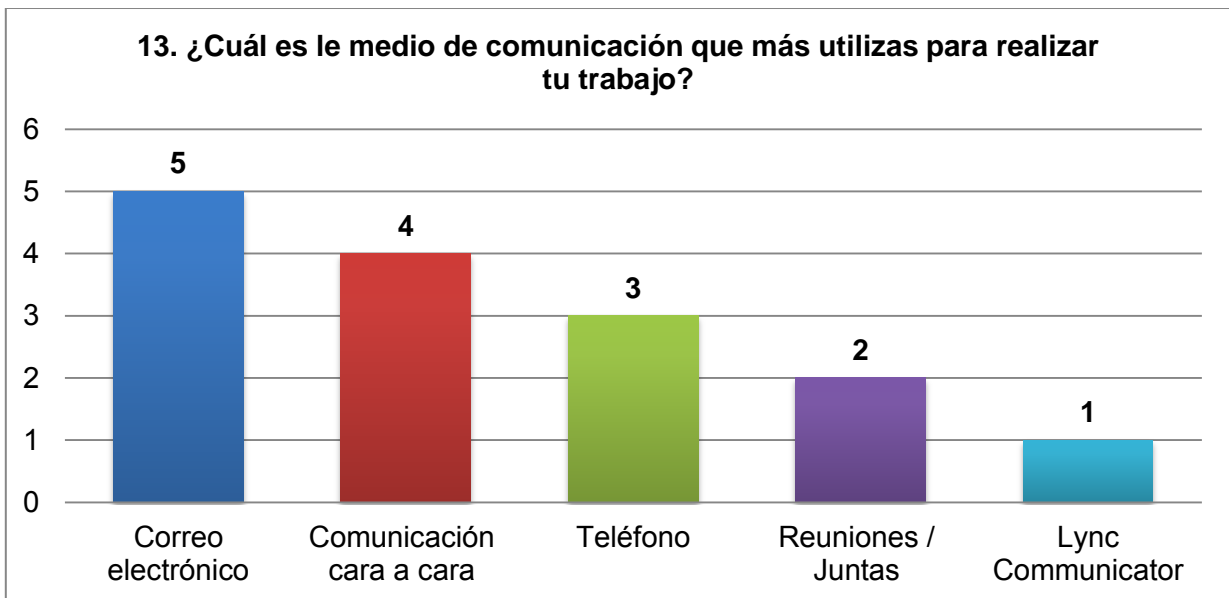
del área y hacer de su conocimiento el contenido del mismo, así como dejarles en claro la importancia que tiene para el funcionamiento del área.

Por otra parte, si se hace del conocimiento de todos los integrantes de la DAT, cada uno de ellos tendrá más clara su responsabilidad en el área, así como los procesos que se llevan a cabo y de igual manera, todos podrán conocer las actividades de cada integrante, los procesos generales del área y las metas que se persiguen de manera conjunta.

En el siguiente apartado continuaremos con el análisis de comunicación interna de la DAT, sólo que éste se enfocará más en los medios de comunicación que se tienen para realizar el trabajo diario. Dicho análisis se realizó con base en la encuesta aplicada a los integrantes de la Dirección.

### 3.1.1 Medios organizacionales de comunicación

Las siguientes preguntas tienen que ver con los medios de comunicación utilizados en el área, así como la situación de los mismos.

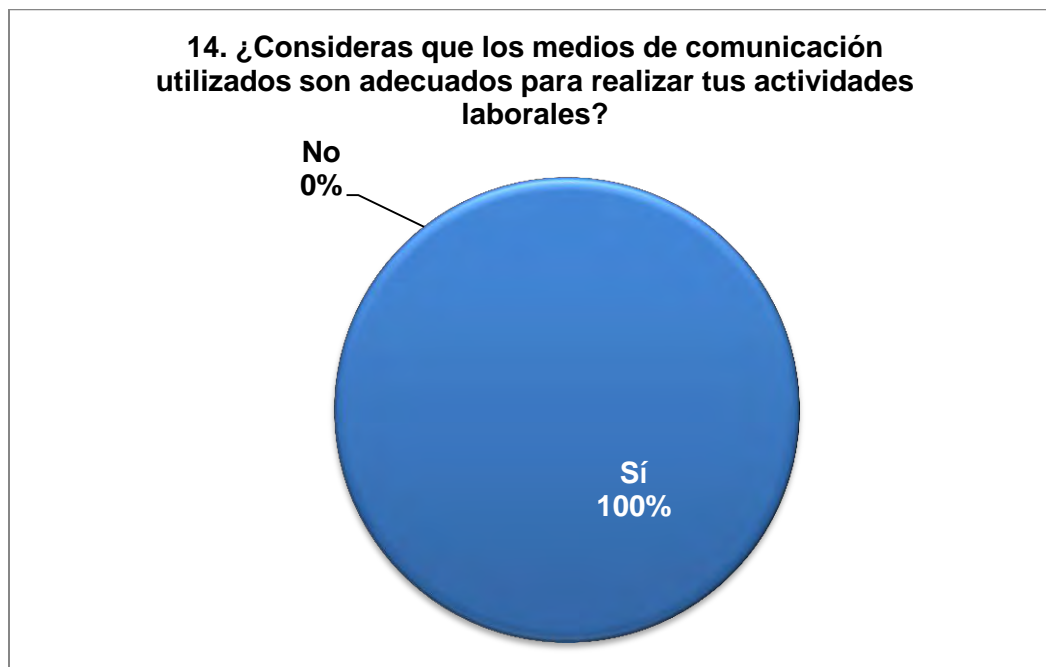


Para esta pregunta, se pidió a los integrantes ordenar las 5 opciones de acuerdo a su escala de importancia. De acuerdo con el orden que cada uno dio a los medios de comunicación que utilizan, de los 9 que contestaron, cinco de ellos marcaron

con el número uno al correo electrónico. La comunicación cara a cara tuvo tres opciones como número uno y los demás la seleccionaron con el número dos, por lo cual y de acuerdo a la mayoría de opciones con primero y segundo grado de importancia, se colocó como el segundo medio más importante para el área.

El teléfono sólo recibió una calificación de primer lugar y el resto la colocaron entre el segundo y tercer lugar de importancia. Las reuniones / juntas tienen una calificación de segundo lugar y las demás fueron colocadas como tercero y cuarto lugar, por lo cual se deduce que en su rango de importancia, el área la clasificó dentro del cuarto lugar.

Por último, el Lync Communicator (Messenger interno) fue clasificado en el quinto lugar de importancia en cuanto a medio de comunicación para realizar las actividades del área. Pues lo colocaron entre la cuarta y quinta posición.

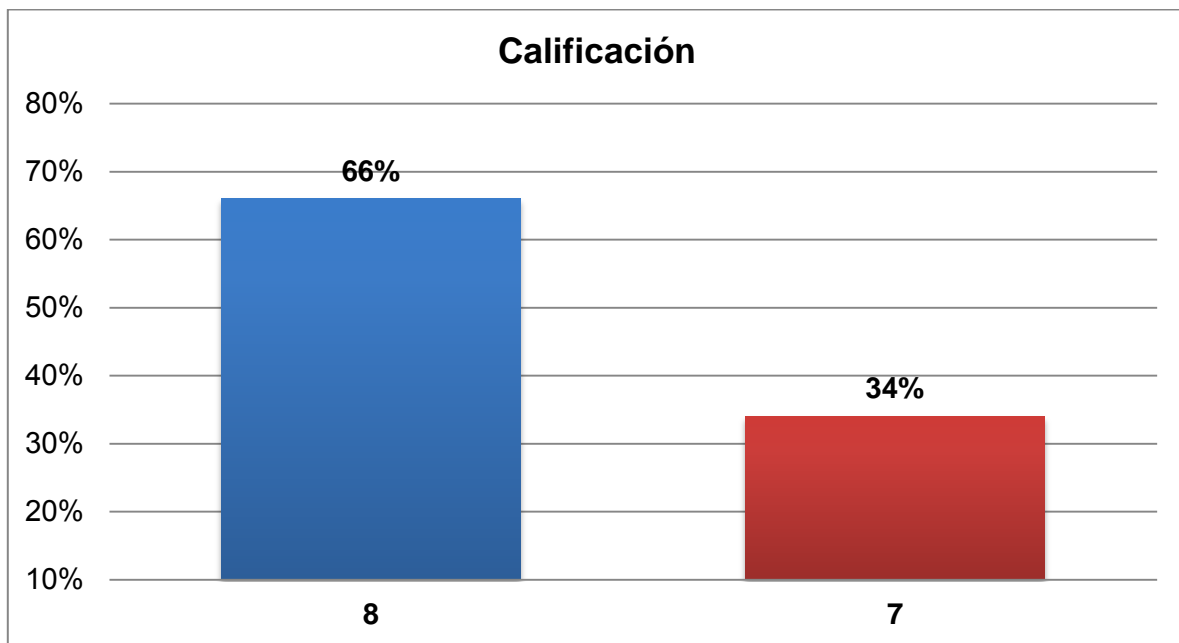


Como podemos observar, el 100% de los encuestados considera que los medios de comunicación utilizados en el área son adecuados para realizar sus actividades, información que se sustenta con las respuestas de la pregunta número 13 (véase página anterior), ya que se distingue claramente la importancia de cada medio de comunicación.

Asimismo, los integrantes mencionan que los medios de comunicación utilizados permiten el pleno desarrollo de sus actividades, son eficientes, así como prácticos y funcionales.

Por lo cual, esta información indica que en la DAT se cuentan con medios de comunicación adecuados, mismos que permiten realizar las actividades que demanda el área, y el correcto funcionamiento que tienen, permite que los empleados se sientan a gusto al realizar sus actividades, ya que de lo contrario se mostraría molestia por su mal funcionamiento, así como por impedir que las tareas o actividades puedan ser ejecutadas y presentadas, con base en los parámetros o indicadores de atención que se encuentran establecidos en la Dirección.

En este sentido, se pidió a los integrantes del área evaluar, en escala del 1 al 10, la comunicación al interior de la DAT, para lo cual, los resultados fueron los siguientes:



El 66% de los integrantes calificaron la comunicación al interior del área con 8 y el 34% la calificó con 7. Por lo anterior, obtenemos un promedio de 7.6 de calificación, lo cual demuestra que, el hecho de contar con medios de comunicación adecuados no implica que la comunicación será óptima, lo anterior

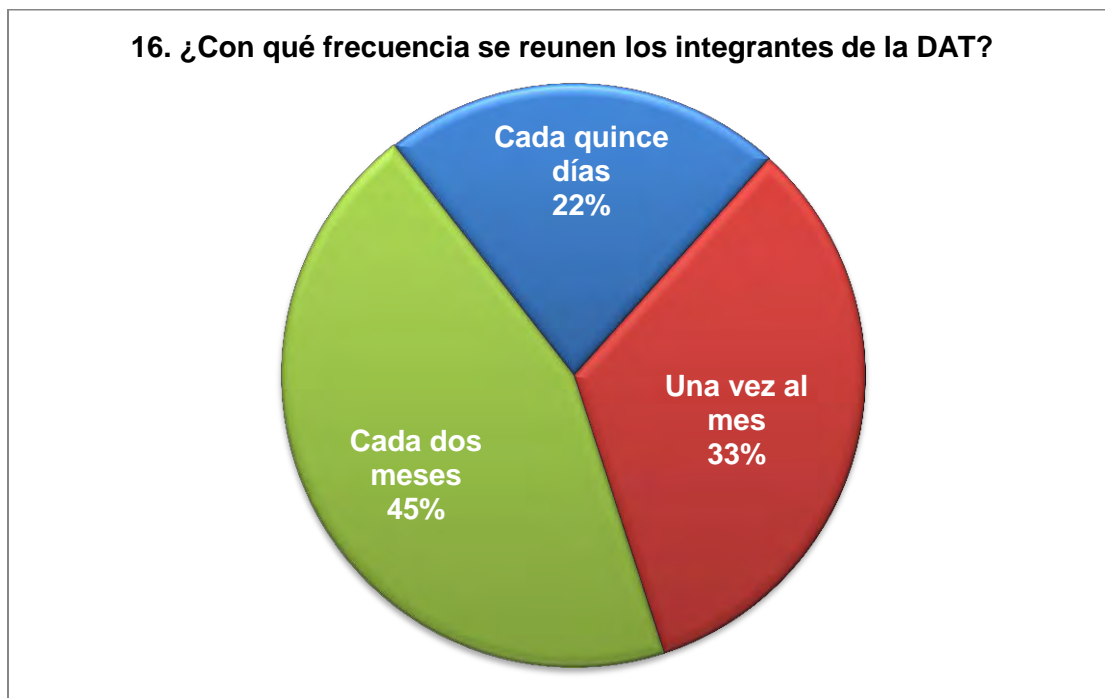


recordando que no importa el medio, sino el mensaje y que el mismo pueda llegar a su receptor de la manera adecuada.

En este aspecto lo que está mal y hace que la comunicación sea disfuncional es el código, ya que en la mayoría de las ocasiones no es claro debido al rumor o los chismes que se generan alrededor de los mensajes transmitidos.

Continuando con el tema de los medios de comunicación, uno de los más importantes al interior de las organizaciones son las reuniones que se dan entre los integrantes de las áreas. En la mayoría de las ocasiones, las juntas resultan ser de vital importancia, pues en ellas se dan a conocer temas relevantes al área, como la implementación de nuevos procesos, noticias relacionadas con modificaciones a los temas que se utilizan para la atención a trabajadores, actividades de retroalimentación con los integrantes, división de tareas y en muchas ocasiones se generan acuerdos para mejorar el funcionamiento del área.

En este sentido, la pregunta 16 hace referencia a la frecuencia con la que los integrantes del área se reúnen.

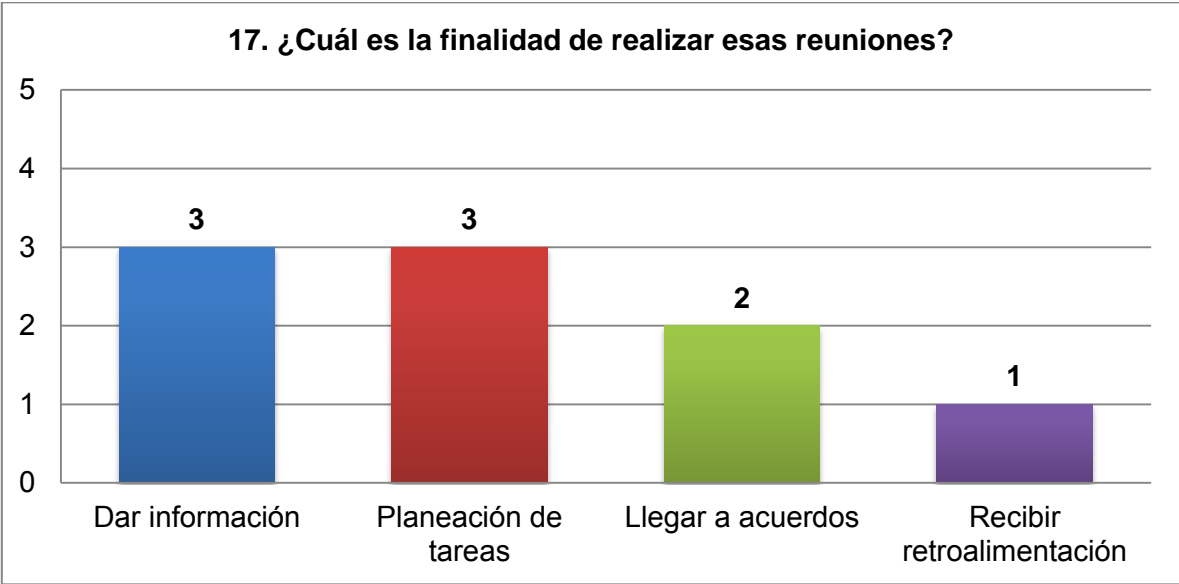


De acuerdo con los resultados obtenidos, observamos que el 45% de los participantes indicó que las reuniones entre todos los integrantes del área se organizan una vez cada dos meses, mientras que el 33% mencionó que son realizadas una vez al mes y sólo el 22% señaló que se realizan cada quince días.

Estos resultados reflejan el poco interés que se tiene en el área para proporcionar información a todos sus integrantes, ya que la ausencia de reuniones debilita la comunicación al interior de la organización, situación que puede generar la intriga o el rumor entre los empleados del área.

No obstante y a pesar de las pocas reuniones que se realizan entre los integrantes del área, las personas tienen muy claros los objetivos por los cuales se llevan a cabo dichas juntas.

En la siguiente gráfica se observa que dentro de las finalidades que conllevan a realizar esas reuniones, se encuentran, el proporcionar información a los integrantes del área, así como la planeación de tareas entre los mismos.



Por otra parte, el llegar a acuerdos en las reuniones es otra de las razones para la realización de las mismas. Y en última instancia, se encuentra el realizar reuniones para que los integrantes del área reciban retroalimentación por parte de sus jefes, en relación con su desempeño laboral.

Sin embargo, este último resultado debería ser uno de los más importantes, ya que refleja la falta de retroalimentación por parte de los jefes, para con los demás integrantes del área, ocasionando incertidumbre en los empleados al no tener una opinión certera por parte de sus jefes sobre la manera en que realizan sus actividades diarias.

Asimismo, la pregunta 18 plantea lo siguiente ¿Consideras importante realizar reuniones con los integrantes del área? para lo cual el 89% indicó que sí, ya que en ellas también se pueden definir metas y objetivos; así como llegar a compartir opiniones y puntos de vista. No obstante, el 11% indicó que no son importantes ya que existen mecanismos de comunicación por otros medios.

En este aspecto, el hecho de que los integrantes del área consideren importante realizar reuniones, las mismas deben llevarse a cabo con más frecuencia, pues con base en los resultados, el llevarlas a cabo una vez al mes o una vez cada dos meses, no resulta eficiente para las actividades que debe ejecutar el área.

### **3.1.2 Redes de comunicación**

Una vez conocidos los medios de comunicación que se utilizan en la Dirección es importante realizar un análisis de las redes de comunicación que se encuentran establecidas. En toda organización existen patrones y flujos de comunicación entre sus integrantes, las cuales nos indicarán la manera en que sus miembros se comunican entre sí.

Como se mencionó en capítulos anteriores, sabemos que la comunicación fluye en varios niveles y de distintas maneras. En este sentido, para conocer las redes de comunicación establecidas en la DAT, continuaremos con el análisis de las respuestas plasmadas en las preguntas de la encuesta que se aplicó.

En el organigrama del área que vimos plasmado en el segundo capítulo se muestra que la comunicación fluye de manera vertical descendente, es decir, la misma se da en todos los sentidos. Los integrantes del área tienen contacto de manera directa e indirecta, con los Subdirectores y con la Subdirectora, y

viceversa, ya que en cualquier momento la Directora se puede acercar a uno de los empleados, así como en el momento que lo requiera, el empleado puede acercarse a ella.

Sin embargo, y de acuerdo con el análisis de la encuesta, se puede apreciar que las líneas de comunicación se encuentran muy marcadas, pues en la pregunta número 21, en donde se cuestiona ¿a quién acudes cuándo tienes un problema relacionado con el trabajo?, la mayoría de los encuestados (67%) indicaron acudir con el Subdirector del área, o en su caso, por su ausencia, con el Jefe de Departamento (22%).

Lo anterior, demuestra el respeto en cuanto a las jerarquías y líneas de mando, ya que con base en información proporcionada por algunos integrantes y de acuerdo a lo establecido en el área, los empleados deben acudir, en primera instancia con el Jefe de Departamento, quien, en caso de requerirlo, proporcionará la información al Subdirector del área.



No obstante, debemos tomar en cuenta que en el área sólo existe un Jefe de departamento, mismo que se encuentra en la Subdirección de Atención a Trabajadores, lo cual implica que los integrantes de la Subdirección de Pláticas y

Ferías reportan de manera directa al Subdirector, recalcando que sólo tres personas son las que conforman esa Subdirección.

Continuando con el análisis de la pregunta 21 podemos observar que sólo el 11% acude con el Director del área, pues los Subdirectores deben reportar de manera directa a dicha persona. De igual manera, en esta parte se sigue detectando el respeto por las jerarquías establecidas, ya que es muy poco probable que los empleados se acerquen al Director, a menos de que se trate de una situación delicada, misma que no pueda ser tratada por alguien más.

Normalmente, este tipo de comunicación se caracteriza como vertical, y se clasifica en ascendente y descendente. En el caso de la comunicación ascendente, la misma fluye de niveles jerárquicos, para llegar con sus superiores. Y en el caso de la comunicación descendente, se observa más claramente, cuando un director emite una orden a sus subordinados, porque en este caso fluye hacia un nivel inferior.

Pero lo importante en las redes de comunicación, no sólo se trata de la manera en que fluyen los mensajes entre los integrantes del área, también dependerá del trato que se le dé a los mismos, es decir, si son o no tomados en cuenta. Para este aspecto, en la pregunta 20 se cuestiona acerca de ¿qué ocurre cuando alguien expone sus dudas o comentarios con sus jefes?, el 100% de los encuestados contestaron que esas dudas o comentarios son escuchados y se toman las acciones pertinentes para mejorar el trabajo.

Las otras dos opciones de respuesta eran “son ignoradas” y “son escuchadas y no se hace nada”, lo cual nos indica que cuando alguien se acerca con su jefe con alguna inquietud, la misma es escuchada y el jefe realizará las gestiones pertinentes para que la misma pueda ser resuelta y el trabajo no se vea afectado.

Asimismo, no en todas las ocasiones las personas nos sentimos libres de expresar nuestras opiniones, porque las mismas pueden ser tomadas de manera personal por nuestro receptor y en ocasiones pueden llegar a afectarnos, al tomarse represalias hacia nuestra persona. En este caso, también se le preguntó a los

encuestados si habían tenido alguna represalia por expresar su opinión, a lo cual el 100% contestó que no.

Dicha información nos comunica que, independientemente de los comentarios, inquietudes, dudas u opiniones que expresen los integrantes del área, las mismas siempre son tratadas con respeto y de manera profesional por los receptores, pues en ningún momento han sido tomadas de manera personal, lo cual implique alguna sanción o problemática para el emisor.

Sin embargo, cuando existen comentarios que afectan a otras áreas o personas de la Comisión, se han llegado a tomar medidas con el fin de que la relación no se vea afectada, ya que puede detener procesos y dañar la manera de trabajar conjuntamente. Lo anterior, no significa que las medidas o acciones implementadas afecten de manera directa al responsable, pero en todo momento se tratará de evitar ese tipo de acciones, pues no es que dañen a una persona, sino que las mismas afectan de manera importante el funcionamiento y la integridad del área.

En este aspecto, una de las características importantes es que los jefes lleven a cabo sesiones de retroalimentación con sus empleados, pues en ellas se detectarán áreas de oportunidad para mejorar el trabajo y se destacarán las actividades que han sido ejecutadas de manera eficiente.

Por lo anterior, la pregunta 23 plasmada en la encuesta plantea lo siguiente ¿Consideras que tu jefe te retroalimenta en relación a tu desempeño laboral? Al igual que en la anterior, el 100% contestaron sí, pues en las observaciones indican que cuando existe oportunidad, los jefes comentan el desempeño que tienen y las áreas en las que se puede mejorar. Asimismo, indicaron que en ocasiones se realizan sesiones de retroalimentación, pero consideran que se deben hacer más frecuentemente, pues por lo normal se hacen cada año, lo cual no resulta ser de mucha ayuda.

Continuando con el tema de la retroalimentación, la misma incluye el que los jefes reconozcan a sus subordinados el buen trabajo que están haciendo, así como el

que valoren el esfuerzo y la dedicación con la cual realizan sus actividades. Para conocer más de este tema, analizaremos las respuestas de la pregunta 24, en donde los resultados fueron los siguientes:



El 44% indicó que su jefe le hace saber que valora los esfuerzos y las aportaciones para realizar su trabajo diario, mientras que el 56% menciona que sólo en ocasiones se reconocen este tipo de acciones, pues por la falta de tiempo no se realizan reuniones con este fin, y en algunas otras lo hacen por medio de correos electrónicos o cuando se da la oportunidad en alguna reunión.

Dicha información puede afectar la motivación de los empleados, pues al no sentir que su trabajo es valorado, así como los esfuerzos y el empeño con el que lo hacen, puede generar incertidumbre al no saber si lo hacen bien o mal, pues en ocasiones un simple “gracias” puede hacer la diferencia.

Por lo anterior, podemos conocer más sobre las redes de comunicación existentes de acuerdo a la manera en que se transmiten los mensajes y la forma en que son comprendidos por sus receptores, así como la importancia de los mismos.

Asimismo, se debe tomar en cuenta la procedencia que tienen los mensajes y la intención de los mismos.

Cuando un mensaje es transmitido por la Directora del área hacia los demás integrantes, el mismo será tomado con más seriedad y tal vez sea considerado más importante que otros, además, es de vital importancia el nivel jerárquico que existe entre las personas, porque si analizamos este aspecto, encontramos que los niveles o las categorías, siempre van a influir en la transmisión de mensajes, pues aquellos transmitidos por un jefe, serán tomados con mayor importancia. Por el contrario si la orden viene de un nivel jerárquico inferior es probable que no genere la misma reacción y se considere de menor importancia.

De esta manera también se van a crear redes, porque los receptores siempre van a ser distintos de los emisores, el nivel jerárquico y el tipo de comunicación que se dé, interferirá en la forma de transmitir los mensajes, de tal manera que se van creando redes de comunicación entre los integrantes del área.

### **3.2 La responsabilidad con los trabajadores**

Uno de los objetivos más importantes que tiene la Dirección de Atención a Trabajadores y como su mismo nombre lo indica, es la atención de todas aquellas consultas que presentan los trabajadores a la Comisión, así como el planear los distintos esquemas de difusión del SAR que irán dirigidos a los trabajadores, empresas e instituciones.

En este sentido, la DAT debe tener presente la responsabilidad para con los trabajadores, ya que no sólo se trata de brindar información relacionada con el funcionamiento del SAR, sino también, debe saber identificar el problema del trabajador, la necesidad o inquietud que tiene en cuanto a la información que le es otorgada, pero lo más importante será el servicio y la atención otorgada a los trabajadores.

Porque no sólo se trata de proporcionarle la información adecuada de acuerdo a su requerimiento, sino de brindarle el trato y la atención correcta, ya que en muchas ocasiones, los trabajadores llegan cansados de ir de un lado a otro sin obtener respuestas a sus dudas y lo único que quieren escuchar es una respuesta fiable o que al menos les indique el camino a seguir.



Lo anterior nos hace pensar que los integrantes de la DAT deben estar totalmente capacitados sobre todos los temas y la normativa referente al Sistema de Ahorro para el Retiro. Pero en realidad los integrantes de la DAT que se encargan de atender a los trabajadores ¿tienen el conocimiento de estos temas y se actualizan constantemente sobre las modificaciones de los mismos?

A la mayoría de los integrantes del área se les ha impartido un curso sobre el SAR en el cual se abordan los temas más relevantes y frecuentes entre los trabajadores, asimismo, se aplican exámenes que contienen este tipo de dudas sobre el SAR y se exponen casos prácticos que pueden ser de utilidad en el trabajo diario.

Sin embargo y de acuerdo con las encuestas que se realizaron a los integrantes del área, la pregunta número tres refiere a que si en el momento de haber ingresado al área ¿recibió algún curso de inducción de lo que hace la DAT? a lo cual, el 67% indicaron que no y sólo el 33% dijeron que sí (ver anexos). Esto refleja que tal vez sí se tenga algún curso de inducción para los integrantes, pero por el exceso de trabajo y la falta de tiempo no se realiza de la forma en que se tiene planeado.

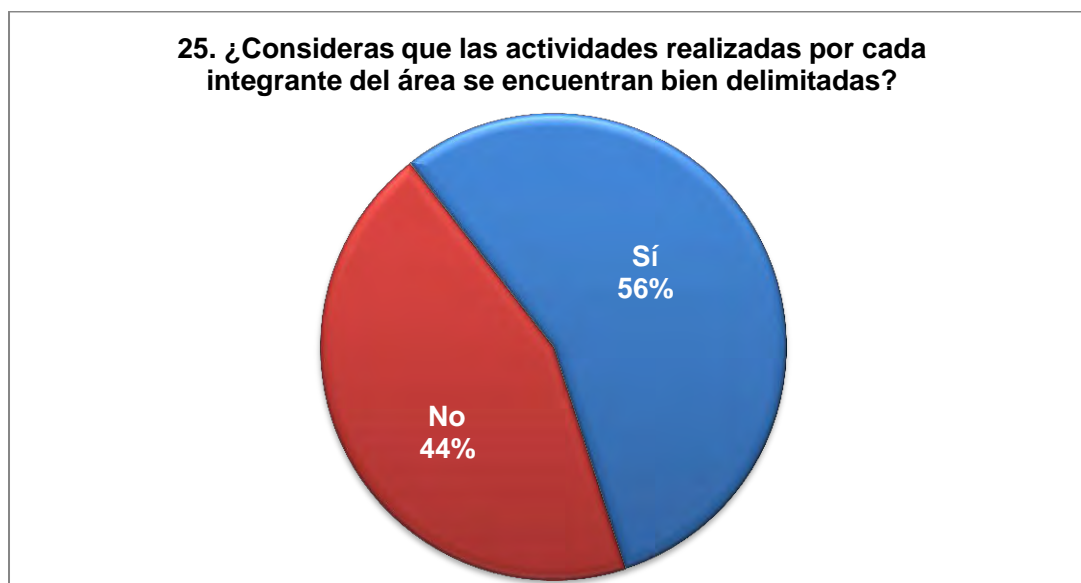
De igual manera, una de las preguntas que arrojó resultados muy relacionados con la atención a los trabajadores fue la número 31 ¿cuál es el objetivo principal que te impulsa a realizar tu trabajo? En donde la mayoría de los comentarios refieren a *“la gratificación de atender a los trabajadores y ayudarlos a resolver sus dudas o problemáticas, el servicio a la ciudadanía”* (ver anexos). Con lo anterior se refleja la responsabilidad que el área siente para con los trabajadores, ya que como se menciona en las encuestas, muchos de ellos toman como uno de los objetivos que los impulsa a realizar su trabajo la ayuda a los trabajadores.

No obstante, muchos de los integrantes del área consideran necesario que se den cursos de capacitación de temas relacionados con el funcionamiento del sistema, es decir, Leyes de Seguridad Social, de vivienda, modificaciones y actualizaciones

a la normatividad vigente, pues consideran que con dicha información podrán orientar mejor a los trabajadores.

Sin embargo, el área no sólo debe considerar la responsabilidad con los trabajadores que acuden a CONSAR, sin olvidar que es el tema más importante para la Dirección. También se debe tomar en cuenta la responsabilidad con los trabajadores internos, pues ellos también necesitan sentirse a gusto y valorados en relación a las actividades que desarrollan diariamente.

De acuerdo a los resultados que arrojó la encuesta, los trabajadores consideran que las actividades del área no se encuentran bien distribuidas y delimitadas, ya que algunas personas piensan que todos hacen de todo y en ocasiones la carga de trabajo es mayor para ciertos integrantes. A pesar de que la cantidad de actividades por integrante sea la misma, no significa que las tareas realizadas por cada uno tengan la misma magnitud.

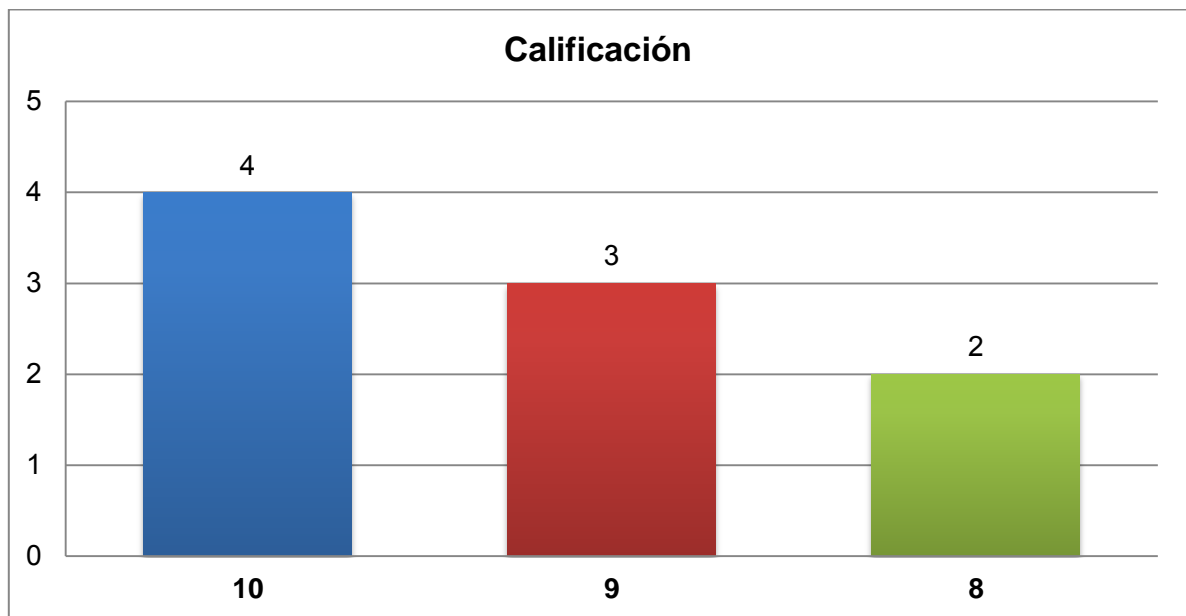


La información anterior indica que a pesar de existir una distribución de tareas, sería importante considerar las habilidades de cada integrante, así como la magnitud que cada tarea implica. Al implementarse esta reorganización, los empleados trabajarán enfocados en sus actividades y con la carga de trabajo equilibrada.

Asimismo, el hecho de que los integrantes del área consideren que su trabajo es reconocido de alguna manera puede generar mejores actitudes entre los mismos, ya que el hecho de dar las gracias, los motiva más y desempeñarán su trabajo con una mayor dedicación y con mejor actitud.

En este sentido, en la encuesta se indicó a los trabajadores que calificaran, en escala del 1 al 10, cómo se sentían trabajando en el área. Para lo cual 4 personas calificaron con 10, tres con 9 y dos más con 8, lo cual nos da un promedio de 9.2 de calificación. Este resultado refleja que los trabajadores se encuentran a gusto en el área, pero podrán estar mejor al realizar algunos cambios en relación a la organización de actividades, así como implementando cursos de capacitación relacionados con temas que interfieren en la atención a trabajadores.

En la siguiente gráfica se observan los resultados de la calificación que los integrantes dieron al área.



El contar con las herramientas necesarias para que los integrantes realicen su trabajo es un factor importante, ya que si una organización no cuenta con las instalaciones y el mobiliario adecuado, así como con los insumos que se requieren, los empelados no podrán desempeñar sus actividades plenamente, lo

cual reflejará un bajo rendimiento y en su caso, falta de motivación por no poder realizar sus actividades adecuadamente.

Sin embargo, esta situación no ocurre en la DAT, ya que el 89% de los integrantes mencionó contar con las herramientas necesarias para realizar su trabajo, y sólo el 11% indicó que no, pero no por el hecho del mobiliario y las instalaciones, sino por no tener cursos de capacitación que les permitan estar actualizados en relación a los temas utilizados en la DAT.

La respuesta anterior va ligada con la pregunta 29 (ver anexo 1), ya que la misma aborda el tema de los cursos de capacitación, pues con base en las respuestas, el 100% de los encuestados señaló que no existen cursos de capacitación para los integrantes del área. Lo cual, desde la perspectiva de los empleados, se debe a la falta de tiempo y a las pesadas cargas de trabajo.

De lo antes expuesto se debe destacar la importancia que los integrantes del área dan a las consultas de los trabajadores, así como la responsabilidad que tienen con ellos, pues el área pretende implementar los modelos de información para orientar a los trabajadores y difundir el SAR, así como la supervisión de los participantes del sistema, asegurándose que el trabajador sea atendido de la mejor manera posible.

### 3.3 Instrumentos de análisis

Debemos dejar claro que la comunicación interna en una organización pretende *“Integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa. Esto quiere decir, que debe hacérselo sentir como suyos los logros y éxitos de la compañía, pero también sus problemas y fracasos”*<sup>35</sup>.

Por lo cual, el análisis de comunicación interna nos ha permitido conocer más a detalle la situación del área, lo anterior derivado de los resultados obtenidos, ya que con ellos se han detectado áreas de oportunidad, y las mismas nos darán la posibilidad de realizar alguna propuesta de mejora con la que los integrantes del área puedan sentirse más identificados con la organización y sientan, verdaderamente suyos, todos los logros y metas obtenidas por el área.

Para realizar el análisis se utilizaron los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los integrantes de la DAT y, como se puede observar en el desarrollo del presente capítulo, las encuestas que se realizaron nos dieron un panorama más amplio de la situación en la que se encuentra la Dirección de Atención a Trabajadores, por lo cual y con base en esos resultados se realizó un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), mismo que nos permitirá saber cuáles son las características del área que funcionan de manera adecuada y que probablemente con el simple hecho de reforzarlas pueden generar mejores resultados, y por otra parte, conoceremos las áreas de oportunidad en las que se debe trabajar para evitar que la DAT se ancle en una crisis, misma que la puede llevar al fracaso.

En este sentido, en la siguiente página se podrá observar el análisis FODA de la DAT, la información que ha sido plasmada en dicho cuadro, refleja los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los integrantes de la Dirección.

---

<sup>35</sup> Ricardo Homs Quiroga. *La comunicación en la empresa*. Grupo Editorial Iberoamericana, México 1998. Cap. 1, Pág. 67

## Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Los integrantes conocen la visión y misión de CONSAR.</li> <li>♦ Los integrantes conocen los objetivos del área.</li> <li>♦ Cada quien conoce las funciones y responsabilidades que debe cumplir en el área.</li> <li>♦ Identifican las áreas por las que se compone la dirección.</li> <li>♦ Los medios de comunicación son adecuados para realizar las actividades diarias.</li> <li>♦ Los integrantes tienen conocimiento del objetivo por el que se realizan reuniones entre los integrantes del área.</li> <li>♦ Se considera que las reuniones son importantes en el área.</li> <li>♦ Las dudas y comentarios de los integrantes son escuchadas por sus jefes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ A los integrantes les gustaría recibir cursos de capacitación relacionados con el SAR.</li> <li>♦ Generar nuevas formas de conocimiento para que los empleados estén actualizados sobre los temas que les interesan y se puedan capacitar constantemente.</li> <li>♦ Una mejor organización del trabajo, de acuerdo con las aptitudes y capacidades de cada integrante.</li> <li>♦ Dar mayor credibilidad a los trabajadores, al orientarlos e informarlos sobre el SAR.</li> <li>♦ Generar mejores relaciones de trabajo con las demás áreas de la Comisión, dando a conocer la importancia de que se conozcan las funciones e importancia que el área tiene.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ No existe un curso de inducción para los integrantes del área.</li> <li>♦ No se imparten cursos de capacitación a los integrantes del área.</li> <li>♦ Se desconoce la existencia del manual de organización del área.</li> <li>♦ No hay actividades de integración que permitan una mejor relación entre los integrantes del área.</li> <li>♦ Las reuniones entre todos los integrantes del área se realizan una vez al mes o incluso una vez cada dos meses.</li> <li>♦ Los integrantes consideran que sólo en ocasiones se reconoce su trabajo.</li> <li>♦ Poca motivación para los integrantes del área.</li> <li>♦ Pocas oportunidades de crecimiento.</li> <li>♦ Gran carga de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Fricción con algunas otras áreas de la Comisión.</li> <li>♦ Incertidumbre en cuanto a temas que atañen al área.</li> <li>♦ No existe buena comunicación entre las áreas y eso conlleva al desconocimiento de nuevos procesos para mejorar la atención a trabajadores.</li> <li>♦ Poca credibilidad al ser una dependencia gubernamental, se genera un mal estereotipo por parte de la sociedad.</li> </ul>

Con el análisis anterior podemos comprender la situación en la que se encuentra la DAT, ya que derivado de los resultados del ámbito interno (fortalezas y debilidades), podemos encontrar las fallas que se tienen en el ámbito externo (oportunidades y amenazas).

Las fortalezas de la DAT se resumen en la existencia de una identidad conceptual claramente definida e internalizada con sus integrantes, ya que al conocer los objetivos, la misión y visión de una organización, nos muestra que los empleados están trabajando para cumplir con dichas premisas.

Asimismo, al contar con los medios de comunicación adecuados, los integrantes de la organización podrán realizar sus actividades sin mayor problema, pues cuando se tienen las herramientas necesarias para realizar las tareas en una organización, el trabajo saldrá más rápidamente y la atención de las consultas de los trabajadores será adecuada.

Por otra parte, al enfocarnos en las debilidades del área se puede determinar que reflejan la falta de un plan de capacitación para los empleados, lo que genera el desconocimiento de temas y actividades relacionadas con la misma, lo cual conlleva a una mala organización del trabajo, imposibilitando el realizar actividades extras que permitan una mejor convivencia entre los integrantes del área. Sabemos que las oportunidades indican las maneras en que una organización puede mejorar, por lo cual si la DAT toma en cuenta dichas oportunidades, muchos de sus procesos, así como de las actividades realizadas, mejorarán de manera significativa el desempeño y los resultados de la Dirección.

En el caso de las amenazas, el factor más preocupante es que los trabajadores no creen totalmente en la Comisión, pues al ser una dependencia gubernamental, existen tabúes que no son sencillos de eliminar, pero con el hecho de que la DAT informe de manera adecuada a los trabajadores y sea coherente en sus acciones, es posible que la sociedad poco a poco, cambie la imagen que tiene de la institución.

Sin embargo, en este caso la amenaza no es solamente externa, sino que también intervienen factores internos que afectan de manera directa el funcionamiento de la DAT, pues al existir roces con otras áreas de la Comisión, se pone en peligro el trabajo de los integrantes del área, dando como resultado el rumor y la incertidumbre por las situaciones y actividades ocurridas. En este aspecto, tanto la directora del área, como los subdirectores, deben tomar acciones claras para evitar que los problemas existentes, afecten de manera directa los procesos y la integridad que conservan, pues el ambiente y el clima laboral mejorarán considerablemente al eliminar este tipo de prácticas, por lo cual los integrantes se sentirán más a gusto y con la plena certeza de que su trabajo es tomado en cuenta por toda la Comisión.

Cabe señalar que el análisis FODA no es la única herramienta que nos puede ayudar a realizar el diagnóstico de una organización. Para este caso, existe el análisis comparativo DOFA, el cual “*nos permite generar estrategias alternativas viables*”<sup>36</sup>, mediante un cruce de información entre los factores internos y externos encontrados en la organización. Con ello se puede tener un panorama claro de aquellas actividades que limitan o dificultan el pleno desarrollo de la Dirección, así como el llegar a sus metas y objetivos. De la misma manera, se conocen las actividades que realizan bien, mismas que se caracterizan por las destrezas que el área posee, las cuales contribuyen en el logro de los objetivos que se tienen establecidos.

En el análisis comparativo DOFA se combinan las fortalezas con las oportunidades y amenazas, así como las debilidades con las oportunidades y amenazas de la organización, es decir, se elaboran enunciados combinando cada una de las características correspondientes, por ejemplo, al cruzar la información de las fortalezas con las oportunidades, podremos conocer cómo esas fortalezas ayudarán a tomar en cuenta las oportunidades al llevar a cabo acciones concretas que beneficien el funcionamiento del área.

---

<sup>36</sup> Jorge Eliecer Prieto Herrera. *Gestión estratégica organizacional. Guía práctica para el diagnóstico empresarial*. Colombia, Bogotá. ECOE ediciones, 2008. Pág. 134.



## ANÁLISIS COMPARATIVO DOFA

<p><b>FO</b></p> <p><b>(Fortalezas y Oportunidades)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Al conocer la misión y visión de la Comisión, así como los objetivos que tiene el área, los integrantes trabajarán para generar mayor credibilidad en los trabajadores al orientarlos e informarlos de manera correcta en relación al SAR.</li> <li>♦ Al tener pleno conocimiento de las funciones y responsabilidades que debe cumplir cada integrante en el área, podrán realizar una mejor distribución del trabajo.</li> <li>♦ El contar con los medios de comunicación, así como con las herramientas adecuadas para realizar su trabajo, podrán generar nuevas formas de conocimiento y estrategias para mejorar el trabajo.</li> <li>♦ Si los integrantes del área exponen su necesidad de estar capacitados, sus jefes los escucharán y es posible que se propongan cursos de capacitación.</li> </ul>	<p><b>DO</b></p> <p><b>(Debilidades y Oportunidades)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Al no existir un curso de inducción para los integrantes del área, así como cursos de capacitación constante, no se podrán generar nuevas formas de conocimiento que permitan realizar el trabajo de una manera eficiente y eficaz.</li> <li>♦ La carga de trabajo, no permite generar actividades de integración entre todos los integrantes del área, así como mejores relaciones de trabajo con las demás áreas de la Comisión.</li> <li>♦ El desconocimiento del manual de organización del área, no permite la plena distribución del trabajo entre todos los integrantes.</li> </ul>
<p><b>FA</b></p> <p><b>(Fortalezas y Amenazas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ El hecho de que los integrantes cuenten con medios de comunicación adecuados para realizar su trabajo, podrá generar la elaboración de una estrategia con la cual den a conocer el proceso de atención a trabajadores al interior de la Comisión.</li> <li>♦ Si los integrantes plantean a sus jefes las dudas que tienen en relación a los temas que atañen al área, la incertidumbre irá disminuyendo de manera gradual y habrá más confianza en el área.</li> <li>♦ Al tener claros los objetivos del área, los integrantes pueden dar esa información a los trabajadores que acuden a CONSAR y con ello podrán cambiar la imagen que se tiene por ser una dependencia de gobierno.</li> </ul>	<p><b>DA</b></p> <p><b>(Debilidades y Amenazas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Las escasas reuniones entre todos los integrantes del área, ocasionan incertidumbre en cuanto a temas que competen al área.</li> <li>♦ Al no existir cursos de capacitación constantes, los integrantes del área estarán desactualizados en cuanto a la información que deben proporcionar a los trabajadores, y eso generará poca credibilidad para la Comisión.</li> </ul>

En la estrategia F.O. se observa que la credibilidad y correcta atención para los trabajadores es posible debido a que los integrantes de la DAT cuentan con los medios y herramientas necesarias para realizar su trabajo, asimismo, el hecho de conocer los objetivos del área logrará que la misión y visión de la Comisión se cumpla, en el sentido de la atención a trabajadores.

La estrategia F.A. refleja que el trabajo de la DAT puede ser reconocido por las demás áreas de la Comisión, siempre y cuando se establezca una estrategia en donde se pueda conocer el valor que tiene el trabajo realizado por esta área, así como resaltando la participación que pueden tener otros departamentos o Direcciones de la Comisión.

En el aspecto D.O. la crisis se ve como un riesgo para el área, pues al no contar con cursos de capacitación y con una determinada organización del trabajo, los integrantes se verán desmotivados, ya que no podrán desarrollar sus habilidades, así como ampliar su conocimiento en temas que competen de manera directa la atención que darán a los trabajadores, así como en aspectos relacionados con su desarrollo profesional.

La estrategia D.A. muestra que la incertidumbre es factible al no realizar reuniones de manera constante entre todos los integrantes del área, pues el hecho de basarse en rumores o comunicaciones informales, impedirá que la comunicación en el área sea clara y se dé formalmente. De la misma manera, la poca credibilidad se refleja si los integrantes del área no se encuentran capacitados en cuanto a los temas relacionados con la atención a trabajadores, lo cual en determinado momento puede ser notado por el trabajador en cuestión.

Con base en los instrumentos de análisis, tanto FODA como DOFA para conocer la situación de la DAT, se pudieron detectar diversos aspectos que afectan de manera interna su funcionamiento, así como aspectos externos como la imagen que los trabajadores tienen en general de la Comisión, pues el hecho de dar una mala orientación a los trabajadores reflejará la falta de capacitación y actualización de los integrantes.

Otro instrumento de medición es la Matriz de factores internos, que representa *“un instrumento que identifica las fortalezas y debilidades importantes dentro de la empresa”*<sup>37</sup>, con la implantación de dicha matriz podremos obtener las fortalezas y debilidades clave en la organización, mismas que indicarán las características que se deben reforzar y aquellas con posibilidad de mejorar o rediseñarse, para que el área funcione de una manera más eficaz.

---

<sup>37</sup>Op. Cit. Pág. 127.

## MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

Factores clave del entorno	Ponderación	Calificación	Resultados ponderados
<b>FORTALEZAS</b>			
Los integrantes conocen la visión y misión de CONSAR.	.06	3	.18
Los integrantes conocen los objetivos del área.	.07	4	.28
Cada quien conoce las funciones y responsabilidades que debe cumplir en el área.	.09	4	.36
Identifican las áreas por las que se compone la dirección.	.04	3	.12
Los medios de comunicación son adecuados para realizar las actividades diarias.	.08	4	.32
Los integrantes tienen conocimiento del objetivo por el que se realizan reuniones entre los integrantes del área.	.04	3	.12
Se considera que las reuniones son importantes en el área.	.05	3	.15
Las dudas y comentarios de los integrantes son escuchadas por sus jefes.	.04	3	.12
<b>DEBILIDADES</b>	Ponderación	Calificación	Resultados ponderados
No existe un curso de inducción para los integrantes del área.	.09	1	.09
No se imparten cursos de capacitación a los integrantes del área.	.10	1	.10
Se desconoce la existencia del manual de organización del área.	.08	1	.08
No hay actividades de integración que permitan una mejor relación entre los integrantes del área.	.03	2	.06
Las reuniones entre todos los integrantes del área se realizan una vez al mes o incluso una vez cada dos meses.	.04	2	.08
Los integrantes consideran que sólo en ocasiones se reconoce su trabajo.	.05	2	.10
Poca motivación para los integrantes del área.	.05	2	.10
Pocas oportunidades de crecimiento.	.04	2	.08
Gran carga de trabajo.	.09	1	.09
<b>Resultados</b>			<b>2.43</b>

La matriz de factores internos muestra que aquellos “*resultados mayores de 2.5 indican una empresa poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los resultados menores a 2.5 demuestran una organización con debilidades fuertes*”<sup>38</sup>.

En este sentido, podemos observar que la Dirección de Atención a Trabajadores refleja más las debilidades y deja un poco de lado sus fortalezas, sin embargo, esto no implica que las debilidades sean más grandes que sus fortalezas, ya que los resultados se alejan en una ponderación del .07 para llegar a destacar en cuanto a sus fortalezas.

Se puede decir que el área necesita implementar de manera urgente una nueva estrategia para la distribución del trabajo entre todos sus integrantes, pues la gran carga de trabajo es una de las debilidades más grandes que existen y deterioran el logro de sus objetivos.

Asimismo, la falta de un curso de inducción y de capacitación para sus integrantes hace que dichas debilidades crezcan y que las amenazas se hagan más fuertes. También, el hecho de no difundir al manual de organización del área impide que los integrantes conozcan detalladamente desde el principio sus funciones y objetivos a seguir en el área, así como tener en consideración qué se espera de su trabajo.

Por lo anterior, se necesita trabajar más en esas debilidades, para que en un futuro puedan convertirse en fortalezas y las mismas hagan que el área sea mejor y se desarrolle con un más alto nivel de efectividad.

La DAT deberá ocuparse más en esas debilidades con la intención de que se mejore la forma de trabajar de los integrantes, así como reforzar el tema de la capacitación y se establezca una mejor organización, con la que se permita una mejor distribución de las actividades entre los miembros.

---

<sup>38</sup> Ibídem.

### 3.4 Propuesta

Derivado del diagnóstico realizado en la Dirección de Atención de Trabajadores y con base en los resultados obtenidos podemos decir que la comunicación interna en la DAT es buena, ya que cuentan con los medios de comunicación adecuados para realizar sus actividades, los integrantes conocen de manera general los objetivos del área, la misión y visión de la Comisión, así como las actividades que cada uno debe desarrollar. Sin embargo, se necesita reforzar la parte de la inducción y capacitación para sus integrantes, ya que son los aspectos más descuidados por el área.

En este sentido, se propone la difusión del Manual de Organización Específico de la DAT entre todos sus integrantes, ya que en él se presenta información relevante de la Dirección, misma que puede ser de gran utilidad para sus integrantes.

Debemos recordar que un manual *“es un instrumento especialmente informativo y funcional. El manual abarca y organiza la totalidad de los elementos que constituyen el sistema, se dirige a todos los usuarios eventuales, que deben conocer las reglas...”*<sup>39</sup> lo cual nos indica que en él se contiene la información relacionada con el funcionamiento de una organización, área o departamento.

Con la difusión del manual entre todos los integrantes de la Dirección los mismos tendrán una visión más amplia de las actividades que se desarrollan en el área, de los objetivos a los que se pretende llegar, de las funciones que cada integrante debe cumplir, así como de los procesos que se realizan y de los formatos utilizados para realizar las actividades.

Asimismo, el manual podrá ser utilizado como un instrumento para la inducción de los nuevos integrantes, ya que al contener la información de la DAT quedarán claras las dudas relacionadas con los procesos que se efectúan, las actividades realizadas por cada integrante, los objetivos que cada área debe cumplir y las líneas de mando y de comunicación que se siguen.

---

<sup>39</sup> Joan Costa. *Identidad Corporativa*. México, Editorial Trillas, reimpresión 2006. Pág. 107

Para llevar a cabo la difusión del manual se tendrán que realizar las siguientes actividades.

### Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	PERIODO			
	21 al 31 de Mayo	4 de Junio	11 de Junio	25 de Junio
Diseño del manual				
Presentación del manual a la Directora y Subdirectores de la DAT				
Impresión de 15 ejemplares del manual				
Presentación del manual a todos los integrantes de la DAT				

El diseño del manual se realizará con base en el ya existente, pero lo que se pretende es que el mismo no sea enviado por correo electrónico a sus integrantes o que se cargue en INTRANET, ya que al ser enviado por correo electrónico es probable que sólo se tome en cuenta por sus integrantes en el momento que les llegué, pero después olvidarán que lo tienen y dejarán de tomarle importancia. Si se carga en INTRANET es más probable que se olviden de su existencia y no lo consulten.

Por lo anterior, se pretende que el manual se diseñe con una imagen más llamativa y sobre todo, que el contenido sea amigable y fácil de comprender, en este sentido, con la finalidad de que no olviden la importancia que tiene. Al imprimirlo y entregarlo a cada uno de los integrantes, será más atractivo a la vista y se interesarán en conocer su contenido, el hecho de que lo tengan a la mano será indispensable, ya que en el momento que lo requieran lo podrán consultar y no tendrán que estar buscando o tratando de recordar cuándo les fue enviado o en qué sección de INTRANET lo pueden hallar.

Es importante recordar que realizar el diseño de un manual, así como la impresión y presentación del mismo, requiere la elaboración de un presupuesto, sin embargo, para este caso no es necesario, ya que la Dirección de Atención a Trabajadores cuenta con todas las herramientas que se requieren para realizar las acciones antes descritas.

Es decir, en la DAT se cuenta con impresora a color y con una máquina para engargolar documentos, tomando en cuenta que la impresión del manual constará de un pequeño número de ejemplares. Asimismo, se tiene una sala de juntas en donde se realizará la presentación del manual, misma que posee el equipo necesario para la presentación (laptop y cañón para la proyección de la propuesta), así como con servicio de cafetería para los asistentes a la presentación.

### **3.4.1 Diseño del Manual de Organización Específico**

Para la elaboración del diseño del manual es necesario tomar como base la información contenida en el Manual de Organización Específico que ya ha sido elaborado por la Dirección de Atención a Trabajadores, pues al ser comunicólogos lo que pretendemos es brindar el medio para que las personas conozcan la información que queremos difundir, de una manera atractiva a la vista y sencilla en cuanto a la comprensión de su contenido.

El diseño del manual respetará el tamaño del formato anterior, es decir, su elaboración será en tamaño carta (21.59 por 27.94 cm). La portada y el contenido utilizarán los colores institucionales de CONSAR, así como la tipografía y el logotipo establecidos por la Comisión. En el *Manual de identidad gráfica institucional de la CONSAR*<sup>40</sup> se establecen los colores, el tipo de letra, los usos y aplicaciones de los diversos elementos gráficos y de identidad relacionados con la imagen de CONSAR.

---

<sup>40</sup> Documentos internos: *Manual de Identidad Gráfica Institucional de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro*. Julio de 2005.



Por lo anterior, los colores que se utilizarán para el diseño del Manual de Organización Específico de la DAT son los siguientes:



**Reflex Blue R: 23 G: 52 B: 166**



**Green C R: 0 G: 169 B: 145**

Asimismo, la tipografía que se utilizará para el contenido del manual es la siguiente:

**Fuente: Eras Bold ITC**

**A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z**

**a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z**

**1 2 3 4 5 6 7 8 9 0**

**Fuente: Eras Ligth ITC**

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V W X Y Z

a b c d e f g h i j k l m n ñ o p q r s t u v w x y z

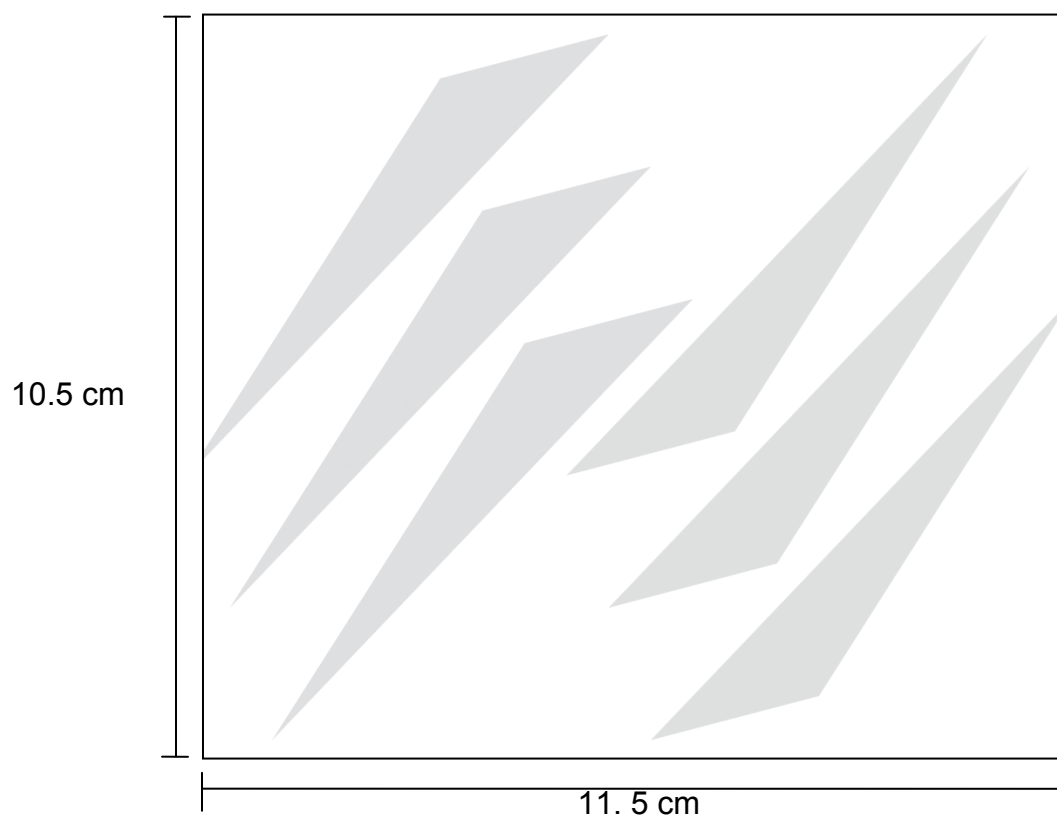
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

El tamaño utilizado para los títulos será Eras Bold ITC 24 y el que contendrá la información en el contenido del manual será Eras Ligth ITC 11.

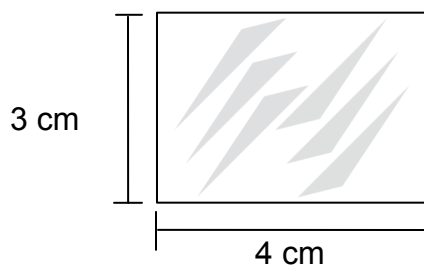
La portada del manual contendrá el símbolo que identifica a la CONSAR, el cual se compone por tres aristas en color azul y se encuentran posicionadas de manera descendente y tres aristas más de color verde que se colocan de manera ascendente. *Las tres aristas azules representan los sectores que sustentan el sistema de pensiones: Obrero, patronal y Gubernamental; y a su vez, las tres*

*aristas verdes representan los elementos que integran la cuenta individual del trabajador: Subcuenta de retiro, Cesantía en edad avanzada y vejez; Subcuenta de Vivienda y Subcuenta de Aportaciones Voluntarias.* <sup>41</sup>

En este caso, las aristas serán utilizadas para la portada en un tamaño de 11.5 cm de ancho por 10.5 cm de alto.

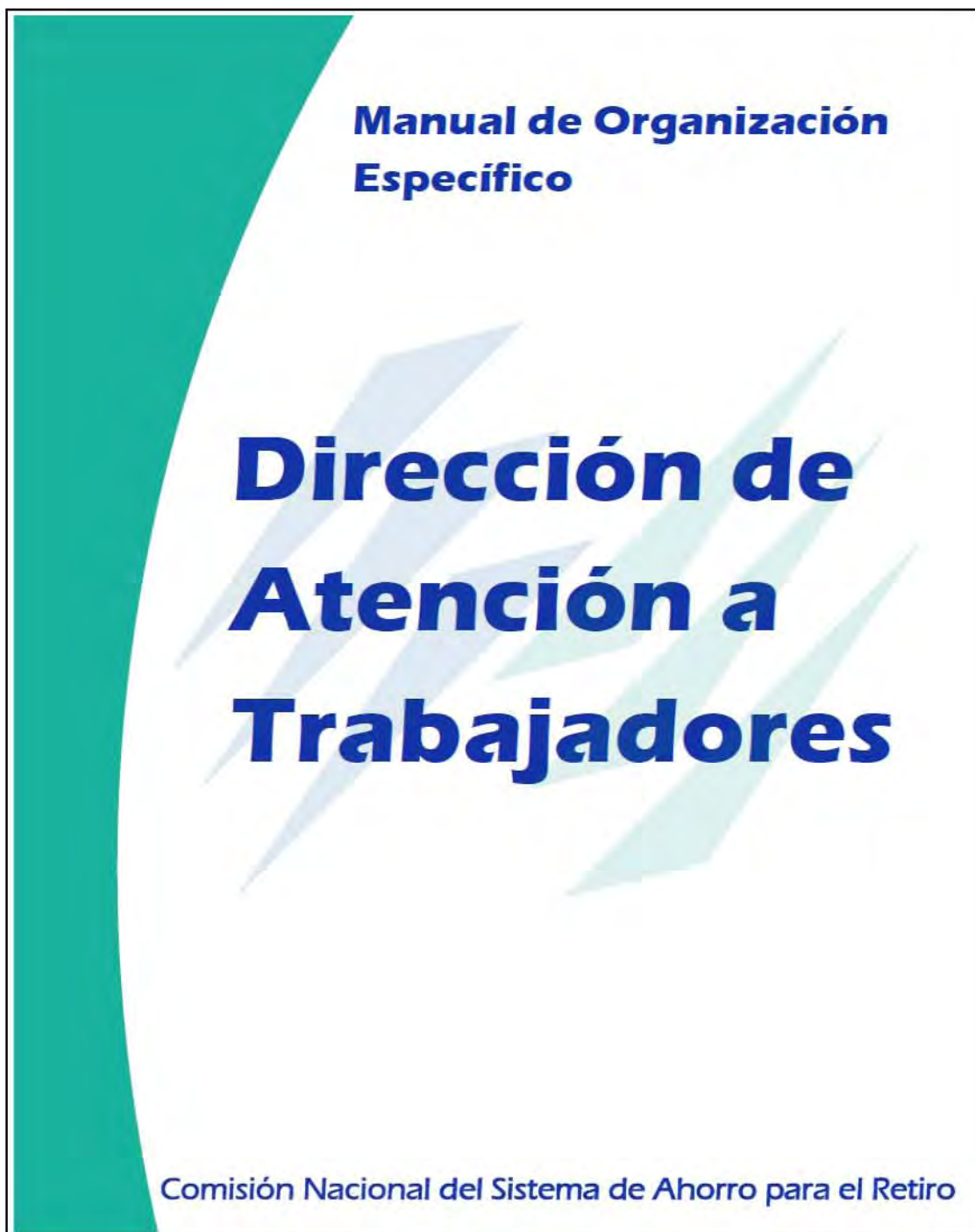


Las aristas, también serán utilizadas como fondo en cada título del contenido del manual, el tamaño de la imagen será de 4 cm de ancho por 3 cm de alto.



<sup>41</sup> Op. Cit. Pág. 7

En la siguiente imagen (Portada del Manual) se podrá observar el uso de los colores, la tipografía y el símbolo de identidad de CONSAR.



No obstante, el diseño completo y el contenido del manual podrán ser observados a detalle en el anexo 2 de este trabajo.

## **Conclusiones**

Toda organización depende de la comunicación interna para cumplir con sus ideales, no obstante, en la mayoría de las ocasiones, una gran cantidad de ellas desconocen la situación de dicha comunicación y no se dan la oportunidad de mirar hacia atrás y observar a detalle aquellos puntos que impiden la consecución de sus objetivos.

El diagnóstico de comunicación interna nos permite detectar los problemas de comunicación que existen al interior de una organización, mediante el análisis de las diversas áreas por las que se compone, así como el de su situación actual, con él se podrán conocer con mayor precisión las áreas de oportunidad y focos rojos de la organización, mismos que serán tratados mediante una estrategia con el fin de poder corregirse.

Al respecto y con la elaboración del diagnóstico de comunicación interna de la Dirección de Atención a Trabajadores (DAT) de la CONSAR pudimos conocer la importancia que la comunicación tiene al interior de una organización, ya que sin importar su tamaño, las organizaciones utilizan la comunicación en todo momento, incluso sin darse cuenta del impacto que la misma tendrá en el desarrollo de sus actividades.

En este sentido y con base en los resultados que arrojaron las encuestas, nos percatamos que la comunicación interna en la Dirección de Atención a Trabajadores es adecuada, sin embargo, se deben mejorar muchos de los aspectos relacionados con la inducción, capacitación y la difusión del Manual de Organización Específico de la DAT, ya que con ello las debilidades encontradas en el diagnóstico pueden trabajarse, para que en un futuro se transformen en fortalezas, mismas que lleven al crecimiento y mejora continua de cada una de las actividades efectuadas por la DAT.

Es importante mencionar que los integrantes de la DAT se encuentran preparados y con la mejor disposición para atender a los trabajadores, sin embargo, el hecho

de que no se tomen cursos de capacitación de manera constante, impide que la atención alcance un nivel de satisfacción superior para el trabajador.

En este sentido, si se toma en cuenta la implementación de un adecuado curso de inducción para los nuevos integrantes del área, así como una correcta planeación de cursos de capacitación para el resto de los elementos, se optimizará considerablemente la atención que se otorga a los trabajadores y los objetivos del área mejorarán en un nivel significativo.

Asimismo, el hecho de que una organización cuente con una manual en donde se especifiquen sus características, significa un paso importante para que sus integrantes conozcan las particularidades de la misma y aquellos aspectos que la hacen distinta a las demás.

Por lo anterior, resulta de vital importancia dar a conocer el Manual de Organización Específico entre todos los integrantes de la Dirección, pues permitirá que los mismos tengan un mayor acercamiento y conocimiento de la DAT, lo que tendrá como consecuencia el trabajar con base en los objetivos planteados en dicho manual y en cierta parte, que los integrantes puedan cumplir con las funciones establecidas en el perfil del puesto que ocupan.

Sin embargo, la importancia de la comunicación interna radica en que los integrantes de una organización, además de trabajar para cumplir objetivos en su área de trabajo, puedan cumplir sus metas profesionales, es decir, que desarrollen sus capacidades y habilidades de manera profesional en el ámbito laboral, ya que los hará mejores elementos y podrán cumplir con sus metas personales.

Otro de los elementos importantes en la comunicación interna y que permitirá la transmisión de los mensajes al interior y exterior del área, son los medios de comunicación utilizados, mismos que demostraron ser funcionales de acuerdo a las exigencias de la DAT.

No obstante, se debe tomar en consideración el realizar con mayor frecuencia reuniones o juntas con todos los integrantes de la DAT, con el fin de que se

puedan comunicar los logros del área, así como los planes y actividades que se realizarán, de igual manera para que los integrantes den a conocer sus puntos de vista y opiniones en relación a las tareas que se desempeñan en la Dirección.

Al respecto, resulta muy importante que dichas reuniones, además de tratar temas laborales como el logro de metas y objetivos, toquen aspectos relacionados con el ambiente laboral, ya que es uno de los temas relevantes para la comunicación organizacional, pues el hecho de conocer si los integrantes se sienten a gusto trabajando en el área y con las actividades que realizan, dará como resultado que las tareas desarrolladas cumplan con las características y lineamientos establecidos para su total satisfacción.

Dicho lo anterior, el diagnóstico de comunicación interna realizado en la DAT plantea algunos problemas de conocimiento que nos han llevado a elaborar consideraciones en donde se establezcan las bases para su mejor funcionamiento y que con el paso del tiempo, la mejora continua sea uno de los resultados que deriven de dichas adecuaciones.

## Bibliografía

- Azar, Gabriela. *Metodología de investigación y técnicas para la elaboración de tesis.* Madrid: México: Hispania 2006. 250 p.
- Baena Paz, Guillermina. *Metodología de la investigación.* México, D.F. Publicaciones cultural 2002. 181 p.
- Bartoli, Annie. *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada.* México, Paidós, 1992. 221p.
- Bou Bauzá, Guillermo. *Comunicación persuasiva para directivos, directores y dirigentes.* Madrid, España, Pirámide 2005. 300 p.
- Brandolini, Alejandra. *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa.* La crujía, Buenos Aires 2009. 128 p.
- BrunetLucPaez de Villalpando, Lorena. *El clima de trabajo en las organizaciones.* México, Trillas 2004. 121 p.
- Castro, José. *ComUnica: Lecturas de comunicación organizacional.* España, Netbiblo, 2005. 251 p.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones.* México, McGraw-Hill 2007. 500 p.
- Chiavenato, Idalberto. *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones.* México, Thomson 2004. 691 p.
- Costa, Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI.* 2ª ed. Ed. Crujia, Buenos Aires, Argentina 2003. 257 p.
- Documentos internos emitidos por la CONSAR. *Manual de Gestión de la Calidad.* México, D.F., Agosto de 2011, 3 p.
- Documentos internos emitidos por la CONSAR. *Manual de Organización Específico.* México, D.F., Agosto de 2011, 8-11 pp.

- Documentos internos emitidos por la CONSAR. *Manual de Identidad Gráfica Institucional de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro.* Julio de 2005.
- Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones.* México Trillas. 2003. 273 p.
- Gibson James Ivancerich, John. *Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos.* Chile, McGraw-Hill 2001. 591 p.
- Goldhaber, Gerald M. *Comunicación organizacional.* México, Editorial Diana, 1984. 423 p.
- Hernández Sampieri, Roberto. *Metodología de la investigación.* México, McGraw-Hill 2006. 850 p.
- Homs Quiroga, Ricardo. *La comunicación en la empresa.* México, 1998. 148 p.
- Losada Días, José Carlos (coordinador). *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing.* Ed. Ariel, Barcelona, España, 2004, 556 p.
- Pozo Lite, Marisa de. *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión.* México, Editorial Fragua, 1997. 137 p.
- Prieto Herrera, Jorge. *Gestión estratégica organizacional.* ECOE Ediciones, México. 2008. 232 p.
- Rebeil Corella, María Antonieta. *El poder de la comunicación en las organizaciones.* México, Plaza y Valdez/Universidad Iberoamericana. 1998. 386 p.
- Rodríguez M., Darío. *Diagnóstico organizacional.* México, Alfaomega. 2005. 233 p.



- Ríos Szalay, Jorge. *Relaciones públicas, su administración en las organizaciones*. México, trillas, 1990. 130 p.
- Vieytes, Rut. *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Editorial de las Ciencias, Buenos Aires, Argentina, 2004, 745 p.

### **Internet**

- Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (En línea), México, D.F., 24 de marzo de 2012. Dirección URL:  
[http://www.consar.gob.mx/acerca\\_consar/acerca\\_consar.shtml](http://www.consar.gob.mx/acerca_consar/acerca_consar.shtml)
- Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro (En línea), México, D.F., 20 de marzo de 2012. Dirección URL:  
[http://www.consar.gob.mx/normatividad/pdf/normatividad\\_ley\\_sar.pdf](http://www.consar.gob.mx/normatividad/pdf/normatividad_ley_sar.pdf)
- Manual de Organización General de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (En línea), México, D.F., 22 de marzo de 2012. Dirección URL: [http://www.consar.gob.mx/acerca\\_consar/pdf/manual\\_organizacion.pdf](http://www.consar.gob.mx/acerca_consar/pdf/manual_organizacion.pdf)
- Manual de Organización General de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (En línea), México, D.F., 22 de marzo de 2012, p. 28. Dirección URL:  
[http://www.consar.gob.mx/acerca\\_consar/pdf/manual\\_organizacion.pdf](http://www.consar.gob.mx/acerca_consar/pdf/manual_organizacion.pdf)
- Reglamento interior de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (En línea), México, D.F., 22 de marzo de 2012. Dirección URL:  
[http://www.consar.gob.mx/normatividad/pdf/reglamento-reglamento\\_interior.pdf](http://www.consar.gob.mx/normatividad/pdf/reglamento-reglamento_interior.pdf)
- Ronda Pupo, Guillermo. El concepto estrategia (en línea) Gestipolis.com. México D.F., 4 de abril de 2012. URL:  
<http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>

# **Anexo**

# **1**

# **Encuestas**

Esta encuesta tiene la finalidad de obtener un panorama claro y representativo de las características de comunicación interna en la Dirección de Atención a Trabajadores (DAT) de CONSAR.

Marca con una "X" la opción seleccionada.

Género:  Femenino

Masculino

Antigüedad en CONSAR: \_\_\_\_\_

1. ¿Conoces la misión y la visión de CONSAR?

Sí

No

Por qué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Conoces los objetivos que debe cumplir la Dirección de Atención a Trabajadores?

Sí

No

Por qué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Cuando ingresaste al área ¿recibiste algún curso de inducción de lo que hace la DAT?

Sí

No

4. ¿Sabes cuáles son tus funciones y responsabilidades en el área?

Sí

No

5. Al ingresar a trabajar a la DAT ¿se te indicaron las tareas, responsabilidades y objetivos que debías seguir?

Sí

No

Menciona tres: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Cuál fue el proceso que realizaste para ingresar a trabajar a la DAT?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Conoces el perfil de tu puesto?

Sí

No

Por qué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Tienes un horario de trabajo establecido?

- Sí, ¿Cuál es? \_\_\_\_\_  
 No

9. ¿Conoces el organigrama de la Dirección de Atención a Trabajadores?

- Sí  
 No

10. ¿Conoces las áreas por las que se encuentra conformada la Dirección de Atención a Trabajadores?

- Sí  
 No

En caso de que tu respuesta sea "Sí" indica cuales: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. ¿Conoces el Manual de Organización de la DAT?

- Sí  
 No

Por qué: \_\_\_\_\_

12. ¿Sabías que existe un Manual de Organización del área?

- Sí  
 No

13. ¿Cuál es el medio de comunicación que más utilizas para realizar tu trabajo?  
(Enumera las opciones del 1 al 5 de acuerdo a su escala de importancia)

- \_\_\_\_ Correo electrónico  
\_\_\_\_ Comunicación cara a cara  
\_\_\_\_ Teléfono  
\_\_\_\_ Lync Communicator  
\_\_\_\_ Reuniones / Juntas

14. ¿Consideras que los medios de comunicación utilizados son adecuados para realizar tus actividades laborales?

- Sí  
 No

Por qué: \_\_\_\_\_

15. En escala del 1 al 10 ¿Cómo evaluarías la comunicación al interior de la DAT?

10 = Excelente 1= Pésimo									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

16. ¿Con qué frecuencia se reúnen los integrantes de la DAT?

- Diario  Cada quince días  
 Cada tercer día  Mensualmente  
 Semanalmente  Cada dos meses

17. ¿Cuál es la finalidad de realizar esas reuniones?

---

---

18. ¿Consideras importante realizar reuniones con los integrantes del área?

- Sí  
 No

Por qué: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19. En dichas reuniones:

(Puedes seleccionar más de una opción)

- Se generan acciones       Se organizan actividades  
 Se formalizan acuerdos       Se distribuyen tareas  
 Se presentan soluciones       No se llega a ningún acuerdo o acción

20. ¿Qué ocurre cuando expones dudas o comentarios con tus jefes?

- Son ignoradas  
 Son escuchadas y no se hace nada  
 Son escuchadas y se toman las acciones pertinentes para mejorar el trabajo

21. ¿A quién acudes cuando tienes un problema relacionado con tu trabajo?

- Con el Director del área       Con el Jefe de Unidad  
 Con el Subdirector       Con un compañero  
 Con el Jefe de Departamento       Otro: \_\_\_\_\_

22. ¿Has tenido alguna represalia por expresar tu opinión?

- Sí  
 No

Cuál: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

23. ¿Consideras que tu jefe te retroalimenta con relación a tu desempeño laboral?

- Sí  
 No

Porqué: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

24. ¿Tu jefe te hace saber que valora los esfuerzos y aportaciones que haces?

- Sí  
 No  
 A veces

Por qué: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

25. ¿Consideras que las actividades realizadas por cada integrante del área se encuentran bien delimitadas?

Sí

No

Por qué: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

26. ¿Tu trabajo es reconocido de alguna manera?

Si

No

Cómo: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

27. En escala del 1 al 10 ¿Cómo te sientes trabajando en la DAT?

10 = Excelente 1= Pésimo									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

28. ¿Crees que cuentas con las herramientas necesarias para realizar tu trabajo?

Sí

No

Por qué: \_\_\_\_\_

29. ¿Se imparten cursos de capacitación de manera constante a los integrantes del área?

Sí

No

Por qué: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

30. ¿Qué tipo de capacitación consideras necesaria para tu desarrollo laboral?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

31. ¿Cuál es el objetivo principal que te impulsa a realizar tu trabajo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

32. ¿Cómo crees que podrías mejorar la manera de realizar tu trabajo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

33. En escala del 1 al 10 ¿Qué tan motivado te sientes en tu trabajo?

10 = Excelente 1= Pésimo									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

34. ¿Qué tipo de motivación te gustaría recibir al realizar tu trabajo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Gracias por tu participación**

# **Anexo**

# **2**

# **Manual DAT**



**Manual de Organización  
Específico**

**Dirección de  
Atención a  
Trabajadores**



# Contenido

## Introducción

1. Dirección de Atención a Trabajadores (DAT)
  - 1.1 Organigrama
  - 1.2 Objetivo y funciones
  
2. Subdirección de Atención a Trabajadores
  - 2.1 Organigrama
  - 2.2 Objetivo y funciones
  - 2.3 Descripciones y perfiles de puestos
  - 2.4 Procesos
  - 2.5 Compromisos
  - 2.6 Principales contactos
  - 2.7 Directorio de funcionarios de la Subdirección
  - 2.8 Materiales de consulta
  - 2.9 Formatos
  
3. Subdirección de Pláticas y Ferias
  - 3.1 Organigrama
  - 3.2 Objetivo y funciones
  - 3.3 Descripciones y perfiles de puestos
  - 3.4 Procesos
  - 3.5 Compromisos
  - 3.6 Principales contactos
  - 3.7 Directorio de funcionarios de la Subdirección
  - 3.8 Materiales de consulta
  - 3.9 Formatos

# Introducción

El presente manual tiene la finalidad de dar a conocer los principales elementos que conforman a la Dirección de Atención a Trabajadores.

La función de este Manual es fortalecer la identidad de la Dirección de Atención a Trabajadores, por lo cual es importante dar coherencia y unidad a todos los elementos que la conforman.

En él encontraremos la estructura orgánica de la Dirección, es decir, el organigrama que la compone, así como el de cada una de las Subdirecciones por las que se conforma.

Conoceremos de manera general los objetivos y funciones que debe seguir el área, y los que deben llevar a cabo las Subdirecciones, así como los de cada integrante del área.

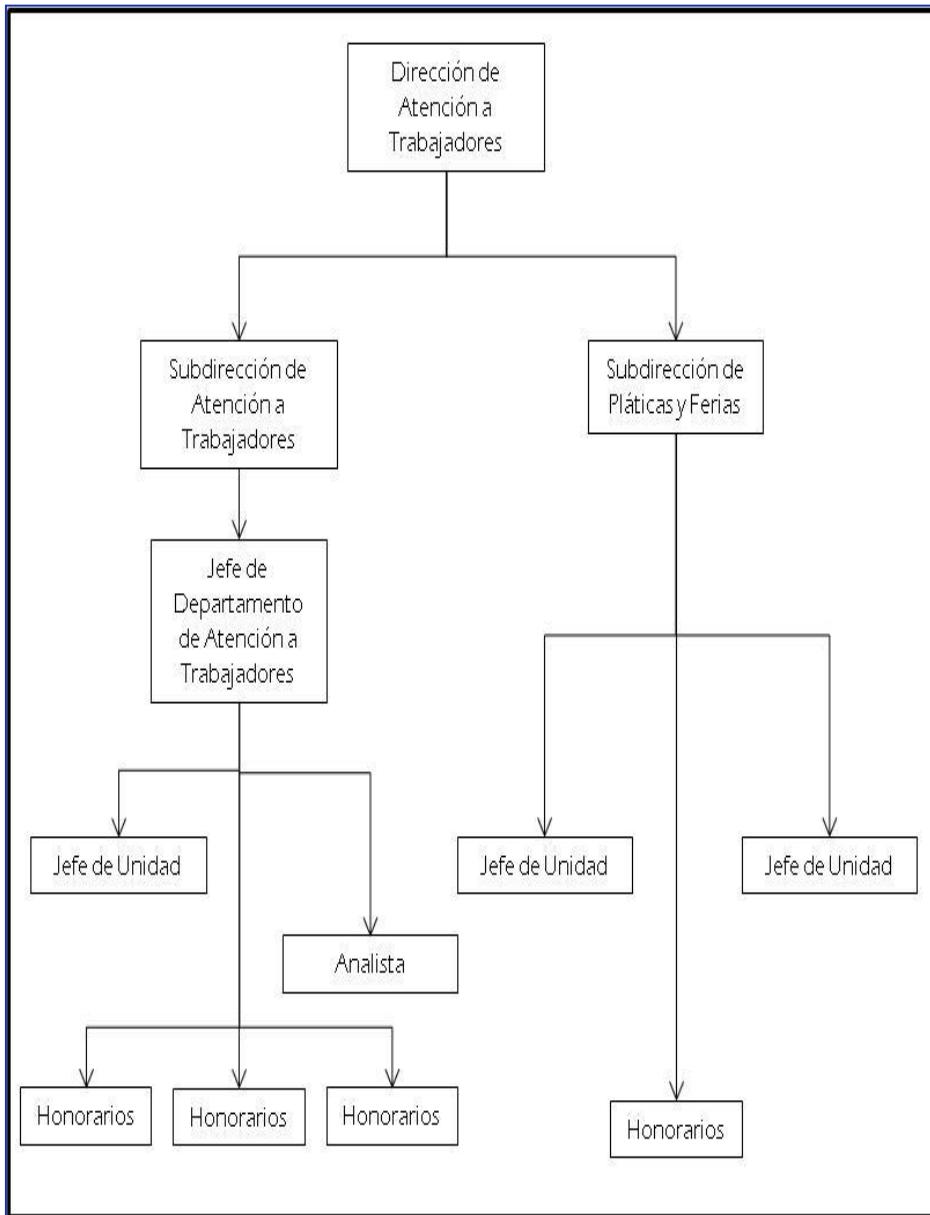
Asimismo, se presentará la descripción de cada puesto y el perfil que cada integrante del área debe cubrir, con la finalidad de que todos puedan desempeñar de manera satisfactoria las actividades conferidas por la dirección, para poder cumplir los objetivos de la DAT.

Por otra parte, se podrá conocer la información que cada una de las Subdirecciones utiliza para realizar sus actividades, el nombre de cada proceso, y sus características; así como el nombre y los datos de los principales contactos con los que se establecen relaciones laborales para llevar a cabo los procesos de las áreas.

La correcta aplicación y difusión de este Manual permitirá que los integrantes de la DAT identifiquen y tomen como suyos los objetivos del área, se ajusten a ellos, con base en los perfiles que cada puesto persigue y se pueda contribuir en el cumplimiento de la misión y visión que se encuentran establecidas por la CONSAR.

# 1. Dirección de Atención a Trabajadores

## 1.1 Organigrama



# 1.2 Objetivo y funciones

## OBJETIVO:

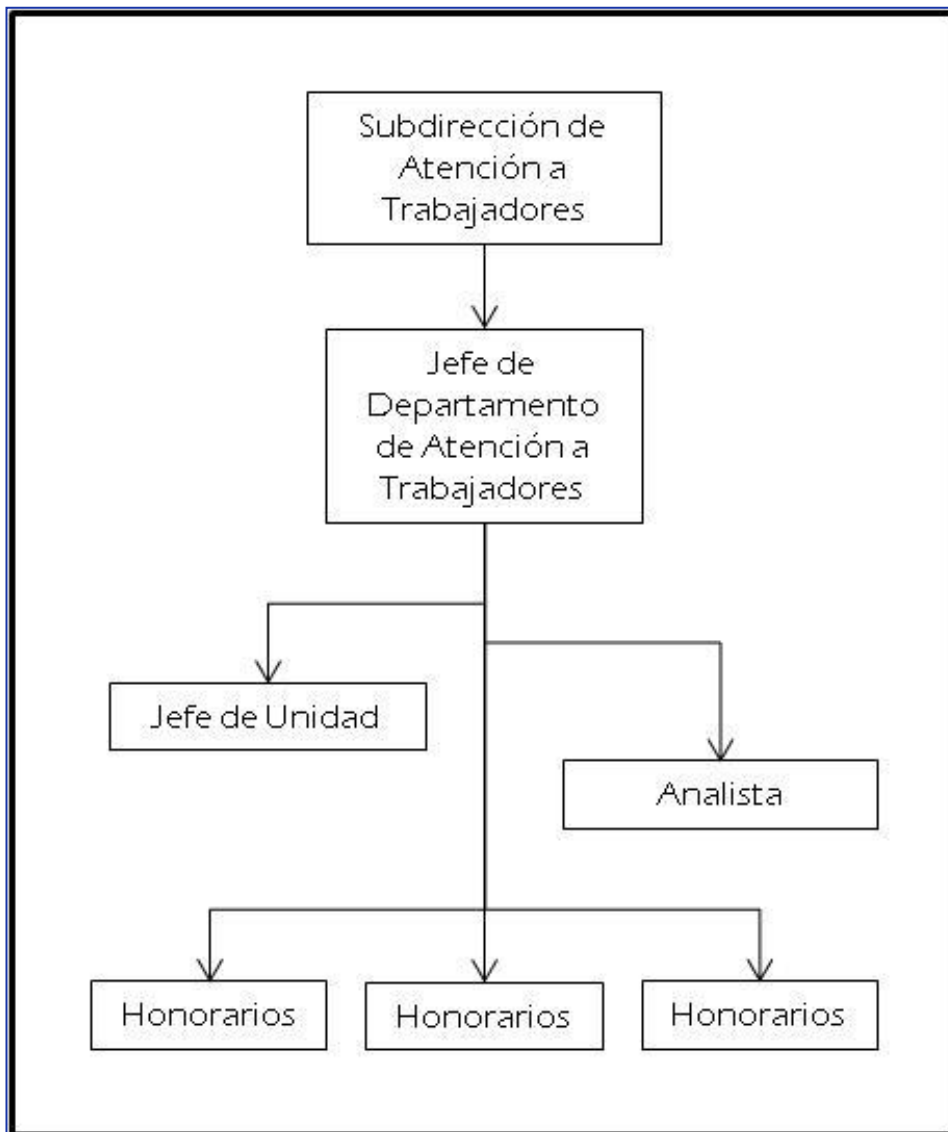
Plantear los distintos esquemas de difusión que se dirigirán a los trabajadores, así como propiciar acuerdos interinstitucionales para fortalecer y mejorar la atención a las consultas realizadas por los trabajadores en temas relacionados con el sistema de ahorro para el retiro.

## FUNCIONES:

1. Coordinar las diversas actividades y procedimientos referentes a la atención de trabajadores a través de ventanilla, correo electrónico, sistema de consultas en línea, pláticas informativas, ferias informativas y correo ordinario.
2. Elaborar para aprobación superior, el contenido de los materiales de difusión emitidos por la CONSAR para consumo del público en general.
3. Coordinar las relaciones interinstitucionales con dependencias de los tres niveles de gobierno, instituciones educativas y culturales, así como con organizaciones sindicales y empresariales en materia de atención a trabajadores.
4. Supervisar e instrumentar modelos de comunicación adecuados que permitan dar respuesta a los trabajadores, referente a las dudas planteadas sobre el sistema de ahorro para el retiro.
5. Evaluar las actividades de difusión y relaciones públicas de la comisión, a fin de conocer el grado de efectividad e implementar las acciones de mejora que de ella se desprendan.
6. Asesorar y capacitar a otras instancias institucionales que participan en la atención a trabajadores en temas relacionados con el sistema de ahorro para el retiro (SARTEL, operadoras telefónicas de CONDUSEF, oficinas de recursos humanos de las empresas a nivel nacional, IMSS), a fin de que cuenten con información actualizada.
7. Representar a la CONSAR en eventos de difusión sobre el Sistema de Ahorro para el Retiro a trabajadores.

## 2. Subdirección de Atención a Trabajadores

### 2.1 Organigrama



## 2.2 Objetivo y funciones

### OBJETIVO:

Coadyuvar en las actividades de difusión que realice la CONSAR en beneficio de los trabajadores afiliados al Sistema de Ahorro para el Retiro.

### FUNCIONES:

1. Supervisar la instrumentación de modelos de comunicación adecuados que permitan dar respuesta a los trabajadores, referente a las dudas planteadas sobre el sistema de ahorro para el retiro.
2. Supervisar y ejecutar las diversas actividades y procedimientos referentes a la atención de trabajadores a través de ventanilla, correo electrónico, sistema de consultas por internet, telefónica, correo ordinario, radio y redes sociales.
3. Capacitar al personal de nuevo ingreso en los temas del Sistema de Ahorro para el Retiro y comunicación efectiva (formación de instructores).
4. Brindar apoyo en pláticas, cursos y ferias informativas que organice la Dirección de Atención a Trabajadores.

## 2.3 Descripciones y perfiles de puestos

### Nombre del Puesto:

Subdirector de Atención a Trabajadores

### Jefe Inmediato:

Director de Atención a Trabajadores

### Personal a su cargo:

Jefe de Departamento 1  
Jefe de Unidad 1  
Analista 1  
Analista (Honorarios) 3

Nivel de Estudios:	Áreas:	Experiencia:	Edad:
Licenciatura o superior (Titulado)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación</li><li>• Administración Pública</li><li>• Ciencias Políticas</li><li>• Derecho</li><li>• Relaciones Internacionales</li></ul>	Mínima de 5 años	28 a 40 años

### Objetivo del Puesto:

Contribuir con la Dirección de Atención a Trabajadores, en la planeación, organización y diseño de los proyectos del área, así como supervisar el cumplimiento de las funciones del personal de la Subdirección, a fin de brindar una adecuada atención a los trabajadores.

### Funciones

1. Establecer estrategias y tiempos de atención, a fin de que se brinde atención a las consultas presentadas por los trabajadores de manera eficiente y oportuna.
2. Asistir a las reuniones con las AFOREs e Instituciones que participan en el Sistema de Ahorro para el Retiro a fin de formar acuerdos y alianzas estratégicas para la atención de las problemáticas presentadas por los trabajadores.

## 2.3 Descripciones y perfiles de puestos

### Funciones

3. Diseñar los procesos e insumos requeridos por el área de Sistemas de la CONSAR, a fin de que se programe e implemente el Sistema de Supervisión de Atención a Trabajadores (SISAT).
4. Coadyuvar con la Dirección de Atención a Trabajadores para la elaboración del Programa de actividades.
5. Supervisión del personal de la Subdirección.
6. Revisión de Oficios
7. Administración del Sistema de Consultas de Trabajadores por Internet (COTI)
8. Atención y revisión de Consultas por correo electrónico
9. Apoyo en pláticas y ferias

### Conocimientos:

- Comunicación
- Manejo de grupos
- Síntesis y redacción
- Ortografía

### Capacidades:

- Orientación a resultados
- Trabajo en equipo
- Toma de Decisiones
- Visión estratégica
- Administración de personal
- Supervisión
- Comunicación efectiva



## 2.3 Descripciones y perfiles de puestos

### Habilidades y Actitudes:

- Negociación
- Organización
- Liderazgo
- Actitud de servicio
- Manejo del conflicto
- Alto sentido de responsabilidad
- Capacidad para coordinar grupos de trabajo
- Actitudes positivas en las relaciones interpersonales
- Estabilidad y control emocional
- Acostumbrado a trabajar bajo presión y por objetivos

### Otros:

- Disponibilidad de horario y para viajar

## 2.3 Descripciones y perfiles de puestos

### Nombre del Puesto:

Jefe de Departamento de Atención a Trabajadores

### Jefe Inmediato:

Subdirector de Atención a Trabajadores

### Personal a su cargo:

Jefe de Unidad	1
Analista	1
Analista (Honorarios)	3

Nivel de Estudios:	Áreas:	Experiencia:	Edad:
Licenciatura o superior (Titulado)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación</li><li>• Administración Pública</li><li>• Ciencias Políticas</li><li>• Derecho</li><li>• Relaciones Internacionales</li></ul>	Mínima de 3 años	25 años en adelante

### Objetivo del Puesto:

Coadyuvar con la Subdirección Atención a Trabajadores, en la planeación, organización y diseño de los proyectos del área, así como supervisar el cumplimiento de las funciones del personal de la Subdirección, a fin de brindar una adecuada atención a los trabajadores.

### Funciones

1. Supervisar que las respuestas a las consultas presentadas por los trabajadores se apeguen a la normatividad vigente.
2. Supervisar que se cumplan los tiempos de atención, a fin de que se brinde atención a las consultas presentadas por los trabajadores de manera eficiente y oportuna.

## 2.3 Descripciones y perfiles de puestos

### Funciones

3. Asistir a las reuniones con las AFOREs e Instituciones que participan en el Sistema de Ahorro para el Retiro a fin de formar acuerdos y alianzas estratégicas para la atención de las problemáticas presentadas por los trabajadores.
4. Supervisar el uso del sistema de atención a trabajadores (SISAT).
5. Coadyuvar con la Subdirección de Atención a Trabajadores para la ejecución del Programa de actividades.
6. Supervisión del personal a su cargo.
7. Revisión de Oficios
8. Administración del Sistema COTI
9. Atención y revisión de Consultas por correo electrónico
10. Apoyo en pláticas y ferias

### Conocimientos:

- Comunicación
- Manejo de grupos
- Síntesis y redacción
- Ortografía

### Capacidades:

- Orientación a resultados
- Trabajo en equipo
- Toma de Decisiones
- Administración de personal
- Supervisión
- Comunicación efectiva

## 2.3 Descripciones y perfiles de puestos

### Habilidades y Actitudes:

- Organización
- Liderazgo
- Actitud de servicio
- Manejo del conflicto
- Alto sentido de responsabilidad
- Capacidad para coordinar grupos de trabajo
- Estabilidad y control emocional
- Acostumbrado a trabajar bajo presión y por objetivos

### Otros:

- Disponibilidad de horario y para viajar

## 2.3 Descripciones y perfiles de puestos

Nombre del Puesto:

Jefe de Unidad

Jefe Inmediato:

Jefe de Departamento de Atención a Trabajadores

Personal a su cargo:

Analista (Honorarios) 3

Nivel de Estudios:	Áreas:	Experiencia:	Edad:
Licenciatura o superior (Titulado)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación</li><li>• Administración Pública</li><li>• Ciencias Políticas</li><li>• Derecho</li><li>• Relaciones Internacionales</li></ul>	Mínima de 3 años	25 a 30 años

Objetivo del Puesto:

Brindar atención a las consultas presentadas por los trabajadores ante la CONSAR.

Funciones

1. Supervisión de las funciones desempeñadas por los Analistas (H).
2. Atención de trabajadores en ventanilla
3. Elaboración de Oficios
4. Atención de Consultas del COTI
5. Atención de Consultas por correo electrónico
6. Orientación telefónica
7. Organización de archivo
8. Apoyo en pláticas y ferias

## 2.3 Descripciones y perfiles de puestos

### Conocimientos

- Comunicación
- Síntesis y redacción
- Ortografía

### Capacidades

- Orientación a resultados
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva

### Habilidades y Actitudes

- Organización
- Actitud de servicio
- Manejo del conflicto
- Alto sentido de responsabilidad
- Estabilidad y control emocional
- Acostumbrado a trabajar bajo presión y por objetivos

### Otros

- Disponibilidad de horario y para viajar

## 2.3 Descripciones y perfiles de puestos

Nombre del Puesto:

Analista

Jefe Inmediato:

Jefe de Unidad de Atención a Trabajadores

Personal a su cargo:

No aplica

Nivel de Estudios:	Áreas:	Experiencia:	Edad:
Licenciatura o superior (Titulado)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación</li><li>• Administración Pública</li><li>• Ciencias Políticas</li><li>• Derecho</li><li>• Relaciones Internacionales</li></ul>	Mínima de 1 año	22 a 25 años

Objetivo del Puesto:

Brindar atención a las consultas presentadas por los trabajadores ante la CONSAR.

Funciones

1. Atención de trabajadores en ventanilla
2. Elaboración de Oficios
3. Atención de Consultas del COTI
4. Atención de Consultas por correo electrónico
5. Orientación telefónica
6. Organización de archivo
7. Apoyo en pláticas y ferias

## 2.3 Descripciones y perfiles de puestos

### Conocimientos

- Síntesis y redacción
- Ortografía

### Capacidades

- Orientación a resultados
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva

### Habilidades y Actitudes

- Actitud de servicio
- Manejo del conflicto
- Alto sentido de responsabilidad
- Estabilidad y control emocional
- Acostumbrado a trabajar bajo presión y por objetivos

### Otros

- Disponibilidad de horario y para viajar



## 2.3 Descripciones y perfiles de puestos

Nombre del Puesto:

Analista (Honorarios)

Jefe Inmediato:

Jefe de Unidad de Atención a Trabajadores

Personal a su cargo:

No aplica

Nivel de Estudios:	Áreas:	Experiencia:	Edad:
Licenciatura o superior (Titulado)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación</li><li>• Administración Pública</li><li>• Ciencias Políticas</li><li>• Derecho</li><li>• Relaciones Internacionales</li></ul>	No necesaria	22 a 25 años

Objetivo del Puesto:

Brindar atención a las consultas presentadas por los trabajadores ante la CONSAR.

Funciones

1. Atención de trabajadores en ventanilla
2. Elaboración de Oficios
3. Atención de Consultas del COTI
4. Atención de Consultas por correo electrónico
5. Orientación telefónica
6. Organización de archivo
7. Apoyo en ferias

## 2.3 Descripciones y perfiles de puestos

### Conocimientos

- Síntesis y redacción
- Ortografía

### Capacidades

- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva

### Habilidades y Actitudes

- Actitud de servicio
- Manejo del conflicto
- Alto sentido de responsabilidad
- Estabilidad y control emocional
- Acostumbrado a trabajar bajo presión y por objetivos

### Otros

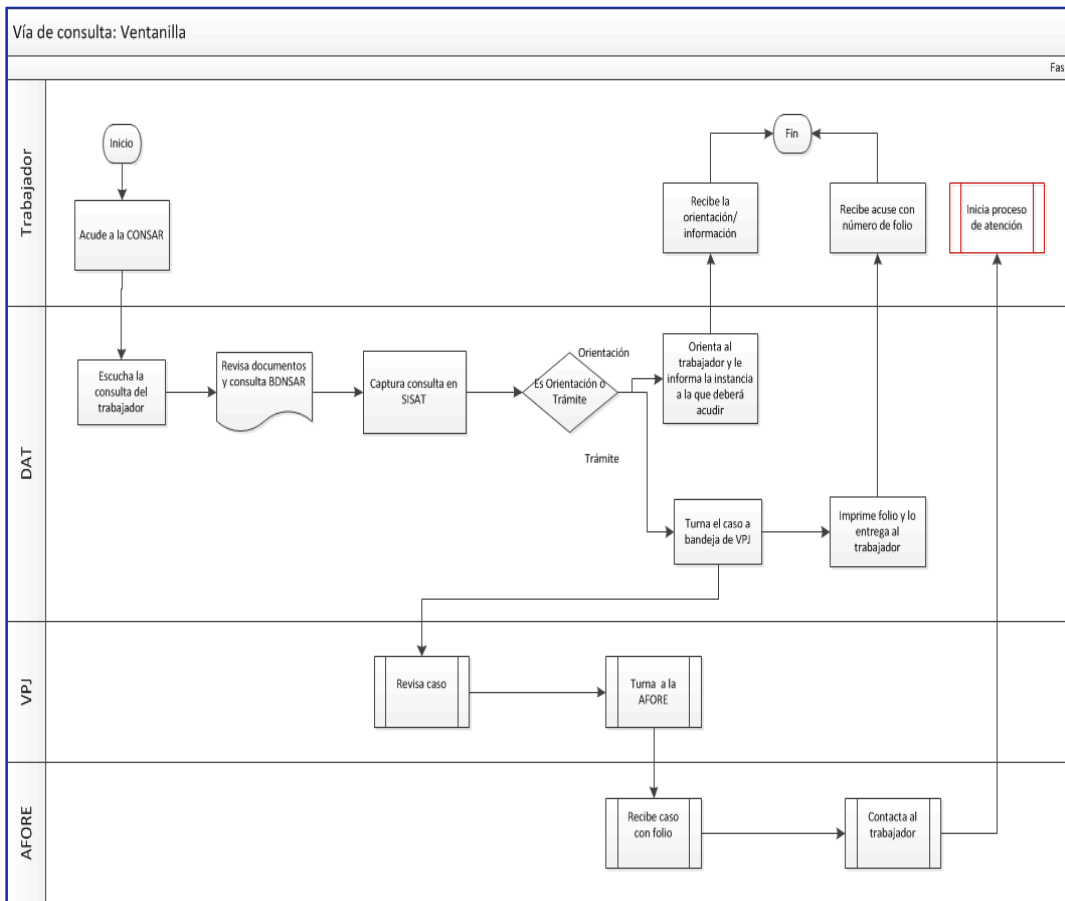
- Disponibilidad de horario y para viajar

# 2.4 Procesos

Ventanilla:

- Se brinda atención personalizada a los trabajadores que acuden a la CONSAR.
- Esta actividad está a cargo del Jefe de Unidad y los Analistas de lunes a jueves y los viernes está a cargo de la Subdirección de Pláticas y Ferias.
- El Jefe de Departamento elabora un rol de atención semanal (ver formatos).
- Se requiere que el personal a cargo de esta actividad identifique de manera correcta la problemática del trabajador.

Diagrama de Proceso:



\* VPJ: Vicepresidencia Jurídica

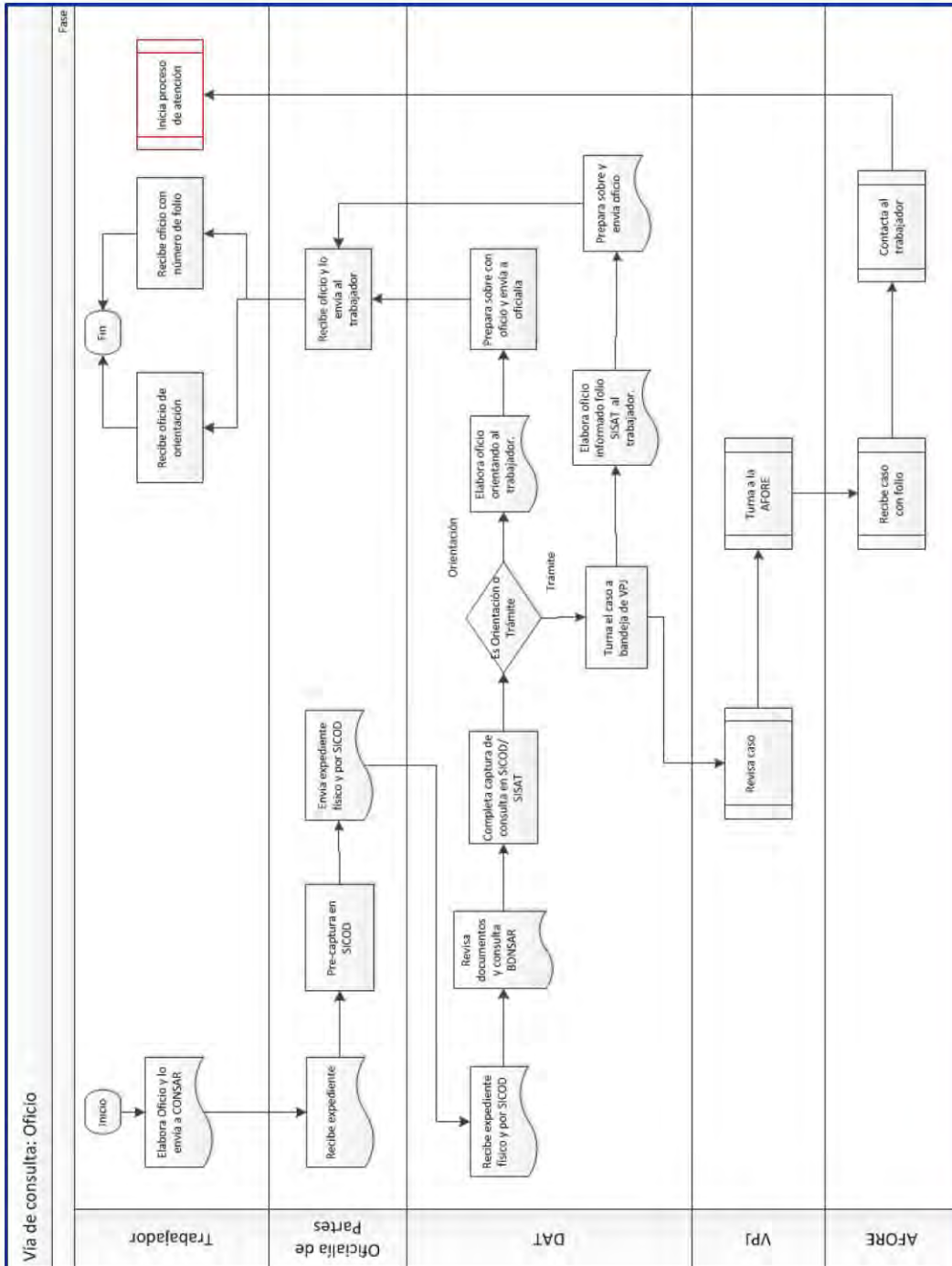
## 2. 4 Procesos

### Oficios:

- Se elabora escrito de respuesta a los trabajadores que envían un escrito a la CONSAR, dirigido a diferentes instancias (DGCDEI, OIC, Presidencia, VPJ, etc.)
- Esta actividad está a cargo del Jefe de Unidad y los Analistas, quienes deben elaborar el oficio de respuesta y enviarlo por correo electrónico al Jefe de Departamento para su revisión y visto bueno.
- Se requiere que el personal a cargo de esta actividad identifique de manera correcta la problemática del trabajador y elabore la respuesta de forma clara y precisa, apegándose a las reglas y estilo de redacción de la DGCDEI.
- La Subdirección de Difusión cuenta con una carpeta compartida con machotes de diversos temas, los cuales pueden ser consultados para verificar que la respuesta elaborada se apegue a la respuesta institucional.
- En caso de los oficios con folio de SISAT, el oficio se genera en automático dentro del sistema.

# 2. 4 Procesos

Diagrama de proceso:



- \* SICOD: Sistema de Control de Documentos
- \* SISAT: Sistema de Supervisión de Atención a Trabajadores
- \* VPJ: Vicepresidencia Jurídica

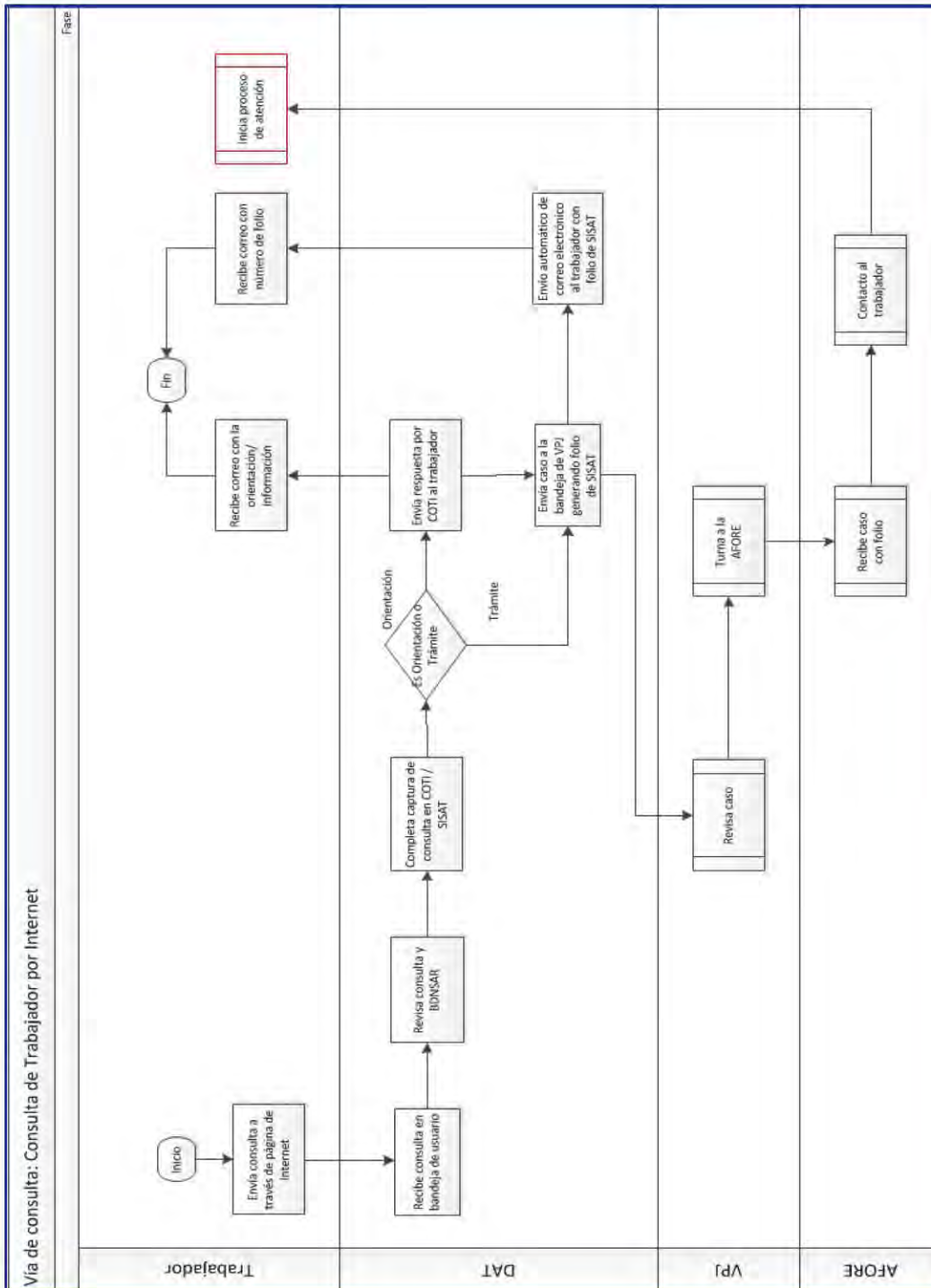
## 2. 4 Procesos

### Internet COTI:

- Se brinda atención a las consultas que los trabajadores envían a la CONSAR, a través de la sección “Envía tu consulta” que se encuentra en la página de Internet de la CONSAR.
- Esta actividad está a cargo Jefe de Departamento, Jefe de Unidad y los Analistas.
- Las consultas son asignadas de manera automática a cada uno de los participantes que son dados de alta en el Sistema.
- Cada persona cuenta con una contraseña de acceso.
- El Jefe de Departamento está a cargo de la administración del Sistema y puede tener acceso a las consultas de todos los participantes. Asimismo, debe solicitar las altas y bajas del personal, así como reportar cualquier falla en el mismo.
- Se requiere que el personal a cargo de esta actividad identifique de manera correcta la problemática del trabajador y anexe el machote de respuesta que se encuentra cargado en el sistema, o bien, elabore la respuesta de forma clara y precisa, apegándose a las reglas y estilo de redacción de la DGCDEI.

# 2. 4 Procesos

Diagrama de proceso:



\* BDNSAR: Base de Datos Nacional del SAR

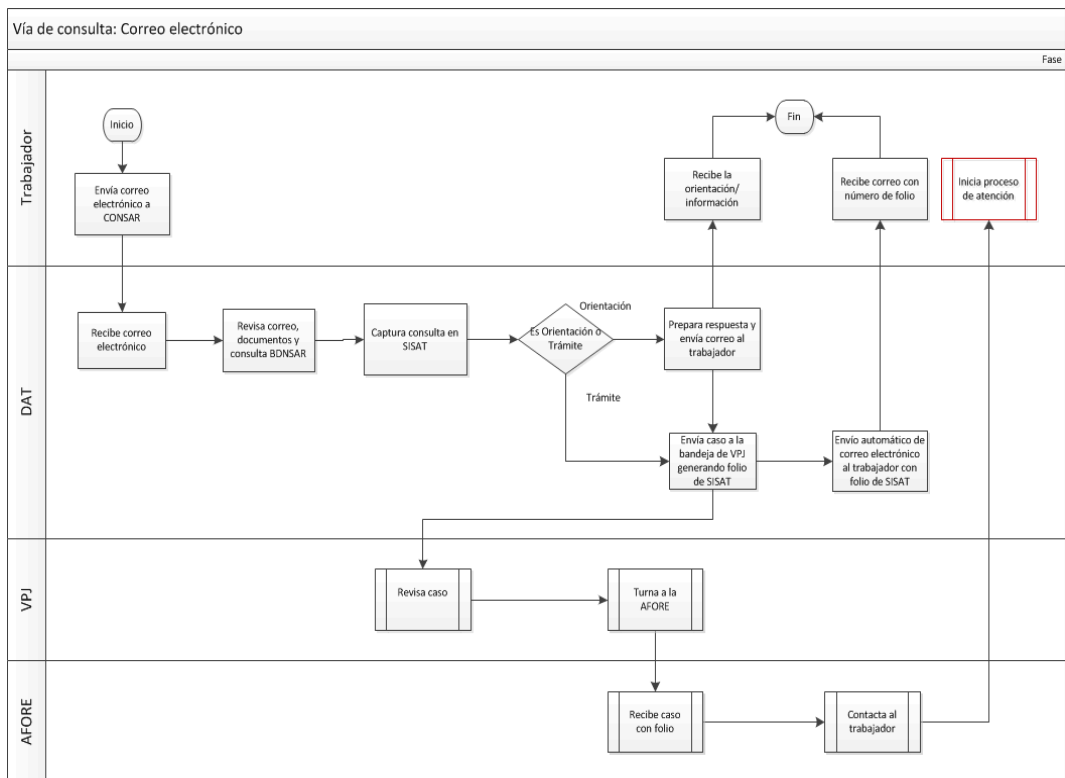
\* VPJ: Vicepresidencia Jurídica

# 2.4 Procesos

## Correo electrónico:

- Se brinda atención a las consultas que los trabajadores envían a la CONSAR, a través del correo [stecnico@consar.gob.mx](mailto:stecnico@consar.gob.mx), o bien, a cualquier cuenta de correo de funcionarios de la CONSAR.
- Esta actividad está a cargo del Jefe de Departamento, Jefe de Unidad y los Analistas.
- La respuesta es elaborada por el Jefe de Departamento, Jefe de Unidad o Analistas y es revisada por el Subdirector, quien la envía desde su correo.
- Se requiere que el personal a cargo de esta actividad identifique de manera correcta la problemática del trabajador y elabore la respuesta de forma clara y precisa, apeguándose a las reglas y estilo de redacción de la DGCDEI.

## Diagrama de proceso:



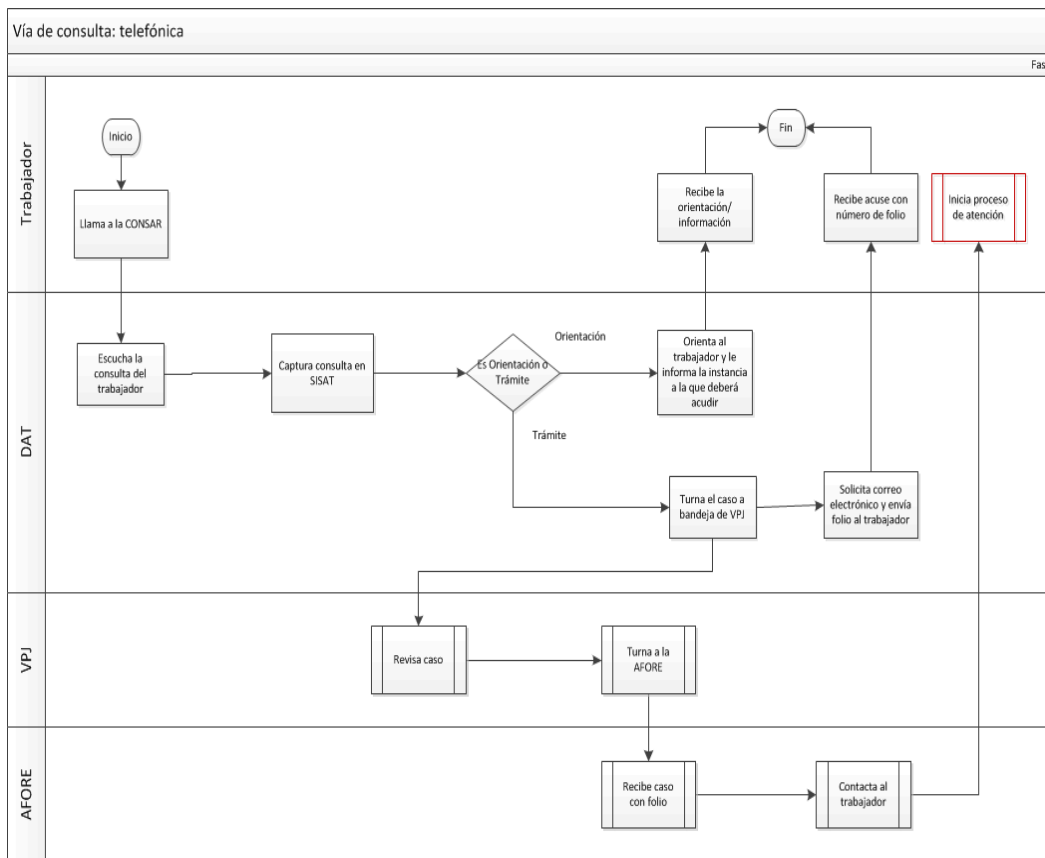


# 2.4 Procesos

Teléfono:

- Se brinda atención a los trabajadores que llaman a los teléfonos del área de Atención a Trabajadores de la CONSAR, o bien, a cualquier número telefónico de funcionarios de la CONSAR.
- Esta actividad está a cargo Jefe de Departamento, Jefe de Unidad y los Analistas.
- Se requiere que el personal a cargo de esta actividad brinde la asesoría con amabilidad y respeto. El asesor debe tener la habilidad de guiar al trabajador para que le proporcione la información necesaria, a fin de identificar de manera correcta la problemática. La respuesta debe brindarse de forma clara y precisa, apeguándose a las reglas y estilo de la DGCDEI.

Diagrama de proceso:



## 2. 5 Compromisos

- RFSC: enviar reporte mensual a más tardar el quinto día hábil del mes.
- Reporte SISAT, con corte al cierre de cada mes y al día 15.
- Reporte de indicadores de opinión del sitio web.

## 2. 6 Principales contactos

### PROCESAR

NOMBRE	CARGO
Lic. Filiberto Intriago	Director de Arquitectura de Negocio y Operaciones.
Lic. Rocío Cazares	Subdirectora de Productos y Servicios.
Lic. Roberto López Blas	Gerente de Productos y Servicios Administrador de la Cuenta
Lic. Sergio Valencia	Gerente de Servicio a Clientes.
Lic. Helga Carrillo	Supervisor de Outsourcing (Servicio a Clientes).
Lic. Nancy Benítez	Supervisor de Servicio a Clientes.

## 2. 6 Principales contactos

AFORE	NOMBRE	CARGO	TELÉFONO	CORREO
AFIRME BAÚO	Lic. Gerardo González Contreras	Gerente de Operaciones	01 818 3183900 Ext. 23854	gerardo.gonzalez@afirme.com
	Ma. Josefina Reyes Hernández	Gerente UEAP (Responsable SISAT)	01 818 3183900 Ext. 27389	maria.reyes@afirme.com
AZTECA	Lic. Sofia Cuevas Aguas	Analista de AFORE de Servicio a Clientes (Responsable SISAT)	1720 7000 Ext. 70602	scuevas@aforeazteca.com.mx
	Ing. Miriam López Gorostieta	Titular UEAP	1720 7000 Ext. 77167	milopez@elektra.com.mx
BANAMEX	Lic. Javier González Moreno	Director de Operaciones	1226 9511/565 Fax. 1226 9604	jgonzalm@banamex.com
	Lic. Enrique Herrera Pérez	Subdirector Unidad Especializada	1998 1378/ 1406 Fax. 1998 1397	eherrera@banamex.com
	Lic. Miguel Sánchez Irianda	Titular UEAP (Responsable SISAT)	2262-6200	misanche@banamex.com
	Claudia Navarrete Franco	UEAP	22268236	cvnavarrfr@banamex.com
BANCOMER	Ing. Ricardo Villalobos Muro	Director de Operaciones	9171 4306 Fax 9171 4325	ricardo.villalobos@bbva.bancomer.com
	C.P. Víctor Baena Álvarez	Unidad Especializada	9171 4313	vm.baena@bbva.bancomer.com
	Lic. María Abasolo Paredes	Jefe de Servicio al Cliente (Responsable SISAT)	91 71 44 56	ma.abasolo@bbva.bancomer.com
	Lic. Manuel Ceballos Islas	Director de Desarrollo de Negocios	Ext. 44042	mceballos@aforebancomer.com

## 2.6 Principales contactos

AFORE	NOMBRE	CARGO	TELÉFONO	CORREO
COPPEL	Lic. Gabriela Sarralde Esnaurrizar	Subdirectora de Operaciones	5278 5600 Ext. 131	gsarralde@coppel.com
	Alejandro Iván Muñoz Casanova	Titular de la UEAP	667 758 91 05 Ext. 230	imunoz@aforecoppel.com
INBURSA	Ing. José Alberto Mendoza Vázquez	Director de Operaciones	5325 0505 Ext. 2909 Fax. 5325 0505 Ext. 2115	amendezav@inbursa.com
	Act. Gabriela Aguilar Topete	Subdirectora de Calidad y Servicio al Cliente	52380660 53250505 Ext. 0280	
	Lic. Gladis Ramírez Rizo	Jefe Unidad Especializada	5447 8002 Ext. 2932 Fax. 5238 0680	gramirezr@inbursa.com
SURA	Lic. Liliana Girón Cisneros	Responsable SISAT	53451131	liliana.giron@suramexico.com
	Lic. Roberto Domínguez Cruz	Gerente Servicio al Cliente	53451000 Ext. 11140	roberto.dominguez@suramexico.com
INVERCAP	Lic. Antonio R. Arias Otero	Director de Operaciones	0181 8888 8350	aarias@invercap.com.mx
	C.P. Héctor Hickman Adame	Subdirector Unidad Especializada	0181 8888 8300 Ext. 103710/ 103703	hhickman@invercap.com.mx
	Lic. Cristina Guerrero Silva	Auditor de Registro y Traspaso (responsable SISAT)	(55) 3000 45 50	cguerrero@invercap.com.mx
METLIFE	Ma. Elena Méndez Juárez	Responsable de la Unidad Especializada	5328-70-00 Ext. 5408	mmedez@metlifeafore.com.mx
	Lic. Lucila Agraz Balcázar	Subdirectora de Operaciones	53287000 Ext. 5248	lagraz@metlife.com

## 2.6 Principales contactos

AFORE	NOMBRE	CARGO	TELÉFONO	CORREO
PRINCIPAL	Lic. Alfonso Cajiga	Director de Operaciones	0181 83899757 Fax. 0181 8389 9730	cajiga.alfonso@principal.com
	Elizabeth Sánchez	Unidad Especializada	0181 83899700 Ext. 9862 Fax. 01800 503 5454	sanchez.elizabeth@principal.com
PROFUTURO	Lic. Mónica Lugo Mondragón	Unidad Especializada	5809 6303 Fax. 5809 6191	monica.lugo@profuturo-gnp.com.mx
	Lic. Yolanda Hernández Quiroz	Líder de Gestión de Servicio (Responsable SISAT)	5809 6000 Ext. 96416	yolanda.hernandez@profuturo-gnp.com.mx
	Lic. Carlos Eduardo Salas Westphal	Director de Servicio a Clientes	Ext. 96255	csalas@profuturo-gnp.com.mx
XXI-BANORTE	Lic. Jessica Ochoa Marín	Responsable SISAT	5488 56 45	jochoa@xxi-banorte.com
	Lic. Blanca Novoa	Subgerente del Centro de Gestión de Servicios Atención a Clientes	5488 5504	bnovoa@xxi-banorte.com
	Ing. Eduardo Antonio Fresan Núñez	Director de Atención a Clientes	(81) 1351 2702	eduardo.fresan.nunez@banorte.com

## 2.6 Principales contactos

AFORE	NOMBRE	CARGO	TELÉFONO	CORREO
PENSIONISSSTE	Lic. Emma Esponda Ugartechea	Subdirectora Especializada de Atención al Público	(01 55) 5062 0508 Ext. 18308	eesponda@pensionissste.gob.mx
	Adriana Oribio Gallegos	Jefa de servicios de Atención al Público	5062-0513 directo y 5062-0500 Ext. 18313	aoribio@pensionissste.gob.mx
	Hortensia Moyo Orihuela	Subdirectora de operaciones		hmoyo@pensionissste.gob.mx

## 2.7 Directorio de Funcionarios de la Subdirección

NOMBRE	CARGO	TELEFONOS	CORREO
Alfredo Castro Hernández	Subdirector	Ofic.:59 55 47 07 Ext. 707 Part.: 52 60 54 29 Cel.: 5543525109	acastro@consar.gob.mx
Laura Elena Isunza Díaz	Jefe de Departamento	Ofic.:30 00 26 68 Ext. 668 Part.: 55 43 52 39 Cel.: 5554186840	leisunza@consar.gob.mx
Gabriela Vidal Galarza	Jefe de Unidad	Ofic.:30 00 24 60 Ext. 640 Cel.: 5519360765	gvidal@consar.gob.mx
Pamela Isaura Sánchez García	Analista	Ofic.:59 55 47 19 Ext. 719 Cel.: 5534639502	pisanchez@consar.gob.mx
Jonathan Grau Haro	Analista (Honorarios)	Ofic.:30 00 26 30 Ext. 630 Cel.: 5543525015	jograu@consar.gob.mx
Leticia Adriana Alemán Contreras	Analista (Honorarios)	Ofic.:59 55 47 40 Ext. 740 Cel.: 5529479008	laleman@consar.gob.mx
Montserrat Cerda Cisneros	Analista (Honorarios)	Ofic.:30 00 26 24 Ext. 624 Cel.: 5523362187	mcerda@consar.gob.mx

## 2. 8 Materiales de Consulta

### Leyes

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley del Seguro Social.
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
- Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.
- Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.
- Ley del Impuesto sobre la Renta.

### Reglamentos

- Reglamento de la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.
- Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro.

### Circulares

- DISPOSICIONES de carácter general en materia financiera de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.
- DISPOSICIONES de carácter general en materia de operaciones de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.
- Circular CONSAR 06-5, Reglas generales sobre publicidad que realicen las administradoras de fondos para el retiro.
- Circular CONSAR 15-27, Reglas generales que establecen el régimen de inversión al que deberán sujetarse las sociedades de inversión especializadas de fondos para el retiro.
- Circular CONSAR 17-1, Reglas generales que establecen los requisitos mínimos que deberán reunir los planes de pensiones establecidos por patrones o derivados de contratación colectiva para su registro ante la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro.



## 2. 8 Materiales de Consulta

### Circulares

- Circular CONSAR 18-2, Reglas generales que establecen los requisitos que deben reunir los planes de pensiones establecidos por los patrones o derivados de contratación colectiva en términos y para los efectos del artículo 27, fracción VIII, de la ley del Seguro Social.
- Circular CONSAR 71-1, Reglas generales que establecen el procedimiento para la construcción de los índices de rendimiento neto de las sociedades de inversión especializadas de fondos para el retiro, aplicables a los procesos de traspaso, asignación de cuentas individuales y como resultado de la fusión entre administradoras de fondos para el retiro.

### Lineamientos

- Lineamientos específicos a los que deberán sujetarse las Administradoras de Fondos para el Retiro y las Empresas Operadoras de la Base de Datos Nacional SAR, para el proceso de traspaso y retiro de los recursos de las subcuentas del Seguro de Retiro correspondientes al periodo comprendido entre el primer bimestre de 1992 y el tercero de 1997, operados por el IMSS, a las cuentas individuales de los Trabajadores, de conformidad con lo establecido en el Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del 24 de diciembre de 2002, por el que se reforma el Artículo Noveno Transitorio del “Decreto de Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro y de reformas y adiciones a las leyes General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, para regular las Agrupaciones Financieras, de Instituciones de Crédito, del Mercado de Valores y Federal de Protección al Consumidor, publicado el 23 de mayo de 1996, así como los Artículos Segundo y Tercero Transitorios del Decreto por el que se reforma y adiciona la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro, publicado el 10 de diciembre de 2002.

## 2. 8 Materiales de Consulta

### Lineamientos

- Procedimiento al que deberán sujetarse las administradoras de fondos para el retiro y las empresas operadoras de la Base de Datos Nacional SAR, para los procesos de individualización, traspaso y retiro de los recursos de la subcuenta de vivienda correspondiente al periodo comprendido entre el segundo bimestre de 1992 y el tercero de 1997.

### MPT's

- Manual de Procedimientos Transaccionales de la Circular Única Operativa

### NOTA:

Todos los materiales de consulta se encuentran disponibles en la página de internet de CONSAR ([www.consar.gob.mx](http://www.consar.gob.mx)) en la sección "Normativa".

## 2.9 Formatos

a) Tarjetas con datos de AFOREs (Ventanilla).

b) Etiquetas para envío de mensajería:

Se deben elaborar cuando la DAT enviará documentos o material de difusión por correspondencia.

En el sobre se debe colocar el remitente en la esquina superior izquierda y el destinatario en la parte central.

c) Aviso de Notificación (para envíos de mensajería - sólo D. F. y área metropolitana)

**A V I S O**

**En caso de no encontrarse el destinatario dejar el presente aviso**

**PARA:**                    C.-----

Se le buscó en su domicilio con la finalidad de notificarle el oficio número D00/710/XXX/2011, suscrito por la Dirección de Atención a Trabajadores de la CONSAR.

Por lo anterior, le solicitamos se presente en las oficinas de la **Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR)**, ubicada en Camino a Santa Teresa No. 1040, Piso 2, Col. Jardines en la Montaña, C. P. 14210, Delegación Tlalpan, en México, D.F., en el horario de 9:30 a 14:00 horas y de 16:30 a 18:00 horas de lunes a viernes.

Acudir con: Pamela Isaura Sánchez García/ Laura Elena Isunza Díaz/Gabriela Vidal Galarza.

Teléfono: 5955-4719/ 3000-2668/ 3000-2640 (PREVIA CITA).

d) Formato de Seguimiento CONSAR / Reporte de la RFSC

# 2.9 Formatos

## e) Calendario de ventanilla

Julio						
Calendario de ventanilla						
Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
1	2 Jonathan	3 Pamela	4 Montserrat	5 Leticia	6 Laura	7
8	9 Jonathan	10 Pamela	11 Montserrat	12 Leticia	13 Laura	14
15	16 Jonathan	17 Pamela	18 Montserrat	19 Leticia	20 Laura	21
22	23 Jonathan	24 Pamela	25 Montserrat	26 Leticia	27 Laura	28
29	30 Jonathan	31 Pamela				

## f) Rol de ventanilla

DIRECCIÓN DE ATENCIÓN A TRABAJADORES				
ROL DE VENTANILLA				
HORARIO DE ATENCIÓN:				
9:30 a 2:00 y 4:30 a 6:00				
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Jonathan Grau	Pamela Sánchez	Montserrat Cerda	Leticia Alemán	Laura Isunza
Ext. 630	Ext. 719	Ext. 624	Ext. 740	Ext. 668
<b>Notas:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuando un trabajador llegue antes del horario establecido, favor de llamar al responsable para ver si es posible atenderlo en ese momento.</li> <li>2. En caso de no encontrar a la persona responsable de ventanilla llamar a las demás extensiones o al oficial del piso 3.</li> </ol>				

## 2.9 Formatos

g) Atenta nota (Pago de servicio social o prácticas profesionales)

	 <b>SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO</b> <b>SHCP</b>	
<b>Atenta Nota</b> <b>Asunto:</b> Servicio social		
<b>Para:</b>	<b>Ing. Carlos Huitrón Escamilla</b> <b>Director General de Administración</b>	
<b>De:</b>	<b>Lic. Alfredo Castro Hernández</b> <b>Subdirector de Atención a Trabajadores</b>	
México, D.F., a 30 de marzo de 2012.		
Se hace de su conocimiento que la persona que a continuación se menciona ha estado realizando su Servicio Social en la Dirección de Atención a Trabajadores cumpliendo satisfactoriamente con las actividades que le fueron encomendadas, así como con el horario establecido, por lo que se expide la presente a fin de liberar el pago correspondiente a la ayuda económica mensual.		
NOMBRE DEL PRESTADOR DE SERVICIO SOCIAL	PERIODO	COMENTARIOS
Diana Laura Luna Espinoza	1º al 31 marzo de 2011	CUMPLIÓ SATISFACTORIAMENTE
Sin otro particular, le envío un cordial saludo..		
<b>Atentamente,</b>		
Camino a Santa Teresa # 1040 8o. piso, col. Jardines en la Montaña Delegación Tlalpan, C.P. 14210 México D.F. tel. +52 (55) 3000-2675/76 www.consar.gob.mx		 <b>En tu Afore</b> <b>Siembra y Cosecha</b>

## 2.9 Formatos

### h) Carta de liberación de servicio social o prácticas profesionales



**DIRECCIÓN DE ATENCIÓN A TRABAJADORES**

**ATENTA NOTA**

México, D.F., 2 de Febrero de 2012

**Para:** Ing. Carlos M. Huitrón Escamilla  
Director General de Administración

**De:** Lic. Alfredo Castro Hernández  
Subdirector de Atención a Trabajadores

Se hace de su conocimiento que la persona que a continuación se menciona presentó sus Prácticas Profesionales en la Dirección de Atención a Trabajadores, cumpliendo satisfactoriamente con las actividades que le fueron encomendadas en el horario establecido, por lo que se expide la presente a fin de liberar su carta de término.

Nombre del prestador de Prácticas Profesionales	Periodo	Comentarios
Jonatan Chávez Nieto	1 de Octubre de 2011 al 1 de Febrero de 2012	Cumplio Satisfactoriamente

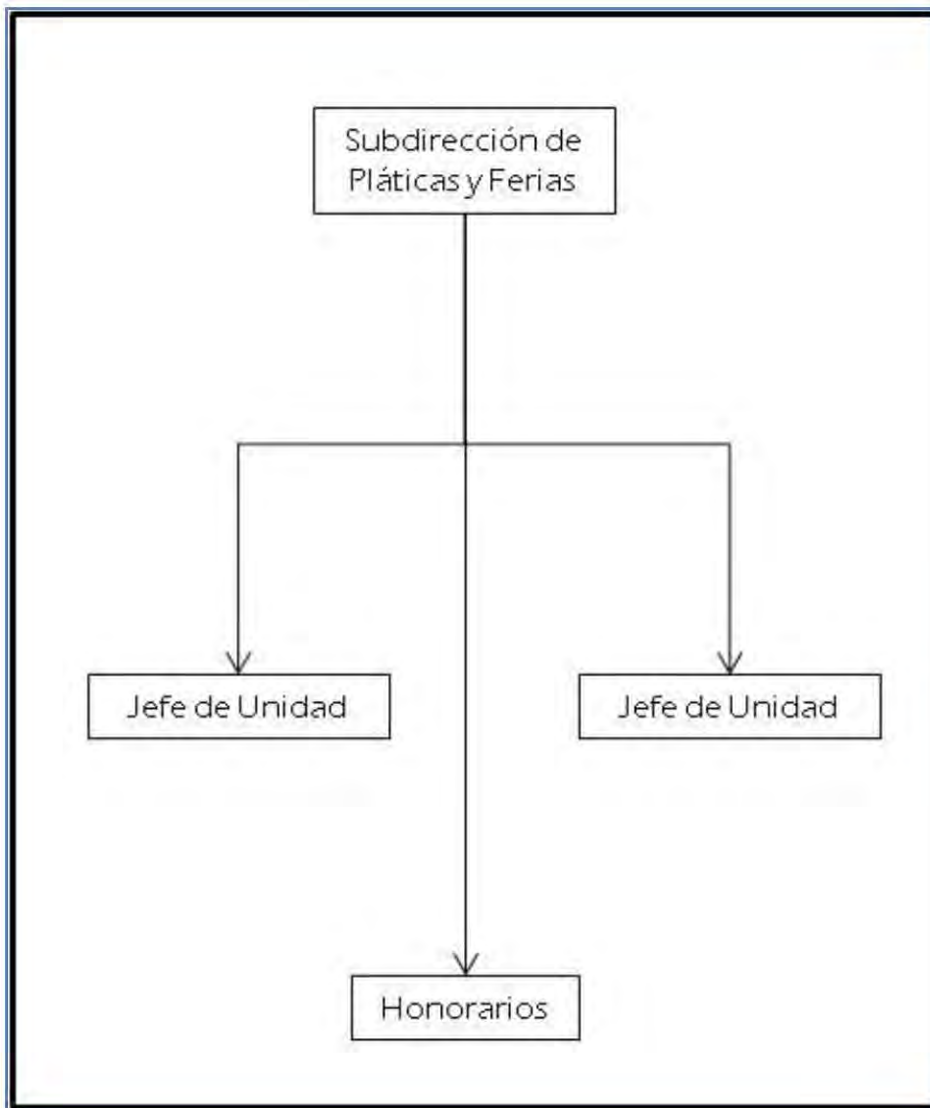
Sin más por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**

### i) Libro de acuses de casos fuera de SISAT

# 3. Subdirección de Pláticas y Ferias

## 3.1 Organigrama



## 3.2 Objetivo y funciones

### OBJETIVO:

Difundir el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR), mediante la organización de pláticas, giras de trabajo y ferias en todo el país.

### FUNCIONES:

1. Definir, en coordinación con la Dirección de Atención a Trabajadores, los objetivos del área y la erogación eficiente del presupuesto asignado para el Dirección.
2. Definir la estrategia de difusión del SAR mediante Pláticas y Ferias en la República Mexicana.
3. Utilizar de manera eficiente el presupuesto designado para el área.
4. Posicionar al área tanto al interior de la CONSAR como hacia afuera mediante el uso eficiente de los recursos y cuidando la calidad de los eventos que se llevan a cabo, en función del número de pláticas y ferias, trabajadores atendidos y apoyo obtenido de quienes invitan a la CONSAR para participar.
5. Coordinar tanto al interior de la CONSAR (áreas de Administración, Campañas y Diseño) como con PROCESAR-SARTEL, Dependencias/gobiernos locales y municipales, la logística y difusión de las Ferias de Atención al Trabajador sobre el SAR.
6. Convocar a las AFOREs e Instituciones para participar en los eventos que CONSAR lleve a cabo.
7. Establecer los estándares de calidad (logística y difusión) de los eventos en los que participe la Comisión.
8. Vigilar la correcta participación de las AFOREs y Dependencias en los eventos, con el fin de que el trabajador reciba la atención y servicios oportunos.
9. Establecer lazos estratégicos con las AFOREs y Dependencias para difundir y promover los eventos en sus páginas de Internet y Centros de Atención Telefónica, a fin de lograr la difusión entre el mayor número de trabajadores.



## 3.2 Objetivo y funciones

### FUNCIONES:

10. Analizar los indicadores obtenidos en los eventos en los que participa CONSAR, con base en la información obtenida mediante encuestas/cuestionarios sobre el impacto de las FERIAS y PLÁTICAS entre la población, con el fin de apoyar a la Dirección en la correcta toma de decisiones.
11. Crear redes de contactos con empresas, universidades, dependencias del gobierno federal y local, así como organismos obrero-patronales.
12. Coordinar con CONDUSEF, la participación de la CONSAR en la Semana Nacional de Educación Financiera.
13. Participar en las reuniones sobre educación financiera, con AMAFORE, AFOREs, CONDUSEF, entre otros.
14. Establecer y dar seguimiento a convenios de educación financiera con universidades.
15. Evaluar / atender las solicitudes para impartir pláticas que se reciben por las diversas vías:
  - Correo electrónico: [platicas@consar.gob.mx](mailto:platicas@consar.gob.mx)
  - Telefónica: 3000 2616
  - Electrónica: Página de Internet de la CONSAR ([www.consar.gob.mx](http://www.consar.gob.mx))
  - Facebook
16. Mejorar la eficiencia de los procesos que participan en la promoción del SAR.
17. Apoyar a la Subdirección de Atención a Trabajadores para brindar información en la ventanilla de CONSAR.

# 3.3 Descripciones y perfiles de puestos

## Nombre del Puesto:

Subdirector de Pláticas y Ferias

## Jefe Inmediato:

Director de Atención a Trabajadores

## Personal a su cargo:

Jefe de Departamento	0
Jefe de Unidad	2
Analista	0
Analista (Honorarios)	1

Nivel de Estudios:	Áreas:	Experiencia:	Edad:
Licenciatura o superior (Titulado)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación</li><li>• Administración Pública</li><li>• Ciencias Políticas</li><li>• Derecho</li><li>• Relaciones Internacionales</li></ul>	Mínima de 5 años	26 a 40 años

## Objetivo del Puesto:

Contribuir con la Dirección de Atención a Trabajadores en la definición de los objetivos del área de Pláticas y Ferias, así como instrumentar la estrategia de educación financiera en materia del SAR, cuidando del presupuesto asignado para tal fin y mantener una supervisión integral tanto de los procesos involucrados y del personal que integra el área.

## Funciones

1. Definir, en coordinación con la Dirección de Atención a Trabajadores, los objetivos del área y la erogación eficiente del presupuesto asignado para el Dirección.
2. Definir la estrategia de difusión del SAR mediante Pláticas y Ferias en la República Mexicana.
3. Supervisión del personal del área de Pláticas y Ferias.

## 3.3 Descripciones y perfiles de puestos

### Funciones

4. Coordinar tanto al interior de la CONSAR (áreas de Administración y Campañas) como con PROCESAR-SARTEL, Dependencias/gobiernos locales y municipales, la logística y difusión de las Ferias de Atención al Trabajador sobre el SAR.
5. Negociar con los contactos, la facilitación de los insumos establecidos en los requerimientos con el fin de motivar la participación de las AFOREs y sobre todo de las Dependencias.
6. Convocar a las AFOREs e Instituciones para participar en los eventos que CONSAR considere relevante la asistencia de las mismas.
7. Establecer los estándares de calidad (logística y difusión) de los eventos en los que es parte la Comisión.
8. Vigilar la correcta participación de las AFOREs y Dependencias en los eventos, con el fin de que el trabajador reciba la atención y servicios oportunos.
9. Establecer lazos estratégicos con las AFOREs y Dependencias para difundir y promover los eventos en sus páginas de Internet y Centros de Atención Telefónica, entre el mayor número de trabajadores.
10. Analizar los resultados obtenidos en los eventos en los que participa CONSAR, con base en la información obtenida mediante encuestas/cuestionarios sobre el impacto de las FERIAS y PLÁTICAS entre la población, con el fin de apoyar a la Dirección en la correcta toma de decisiones.
11. Crear redes de contactos con empresas, universidades, dependencias del gobierno federal y local, así como organismos obrero-patronales.
12. Posicionar al área tanto al interior de la CONSAR como hacia afuera mediante el uso eficiente de los recursos y cuidando la calidad de los eventos que se llevan a cabo, en función del número de pláticas y ferias, trabajadores atendidos y apoyo obtenido de quienes invitan a la CONSAR para participar.
13. Establecer y dar seguimiento a convenios de educación financiera con universidades.

## 3.3 Descripciones y perfiles de puestos

### Funciones

14. Evaluar/atender las solicitudes para impartir pláticas que se reciben por las diversas vías.
15. Controlar la Agenda Global y Electrónica de eventos.
16. Mejorar la eficiencia de los procesos que participan en la promoción del SAR.
17. Apoyar a la Subdirección de Atención a Trabajadores para brindar información en la ventanilla de CONSAR.

### Conocimientos:

- Comunicación
- Manejo de grupos
- Síntesis y redacción
- Ortografía

### Capacidades:

- Orientación a resultados
- Trabajo en equipo
- Toma de Decisiones
- Visión estratégica
- Administración de personal
- Supervisión
- Comunicación efectiva

## 3.3 Descripciones y perfiles de puestos

### Habilidades y Actitudes:

- Negociación
- Organización
- Liderazgo
- Actitud de servicio
- Manejo del conflicto
- Alto sentido de responsabilidad
- Capacidad para coordinar grupos de trabajo
- Actitudes positivas en las relaciones interpersonales
- Estabilidad y control emocional
- Acostumbrado a trabajar bajo presión y por objetivos

### Otros:

- Disponibilidad de horario y para viajar

## 3.3 Descripciones y perfiles de puestos

Nombre del Puesto:

Jefe de Unidad

Jefe Inmediato:

Subdirector de Pláticas y Ferias

Personal a su cargo:

Analista (Honorarios) 1

Nivel de Estudios:	Áreas:	Experiencia:	Edad:
Licenciatura o superior (Titulado)	<ul style="list-style-type: none"><li>•Comunicación</li><li>•Administración Pública</li><li>•Administración</li><li>•Ciencias Políticas</li><li>•Derecho</li><li>•Mercadotecnia</li><li>•Relaciones Internacionales</li></ul>	Mínima de 3 años	25 a 30 años

Objetivo del Puesto:

Participar en la organización y logística de las pláticas, giras de trabajo y ferias organizadas por la CONSAR.

Funciones

1. Control y supervisión de la organización y logística de eventos organizados por CONSAR
2. Programación de Pláticas
3. Atención de Trabajadores en Ferias
4. Supervisión de prestadores de servicio social y prácticas profesionales

# 3.3 Descripciones y perfiles de puestos

## Conocimientos

- Comunicación
- Manejo de grupos
- Redacción y ortografía
- Leyes y Normativa relacionada con el SAR

## Competencias

- Orientación a resultados
- Administración y supervisión de personal
- Trabajo en equipo
- Toma de Decisiones
- Visión estratégica
- Comunicación efectiva

## Otros

- Disponibilidad de horario y para viajar

# 3.3 Descripciones y perfiles de puestos

Nombre del Puesto:  
Analista (Honorarios)

Jefe Inmediato:  
Jefe de Unidad

Personal a su cargo:  
No aplica

Nivel de Estudios: Licenciatura o superior (Titulado)	Áreas: <ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación</li><li>• Administración Pública</li><li>• Ciencias Políticas</li><li>• Derecho</li><li>• Relaciones Internacionales</li></ul>	Experiencia: Mínima de un año	Edad: 22 a 25 años
---	--	----------------------------------	-----------------------

Objetivo del Puesto:

Impartir Pláticas sobre el SAR en el D.F. , e interior de la República.

Funciones

- Impartir Pláticas sobre el SAR en el D.F. e interior de la República
- Participar en la logística de las Ferias de Atención al Trabajador sobre el SAR
- Brindar atención al trabajador en Pláticas / Ferias / Ventanilla

Conocimientos

- Comunicación
- Redacción y ortografía



## 3.3 Descripciones y perfiles de puestos

### Competencias

- Actitud de servicio
- Responsabilidad
- Pro actividad
- Estabilidad y control emocional
- Acostumbrado a trabajar bajo presión y por objetivos

### Otros

- Disponibilidad de horario y para viajar

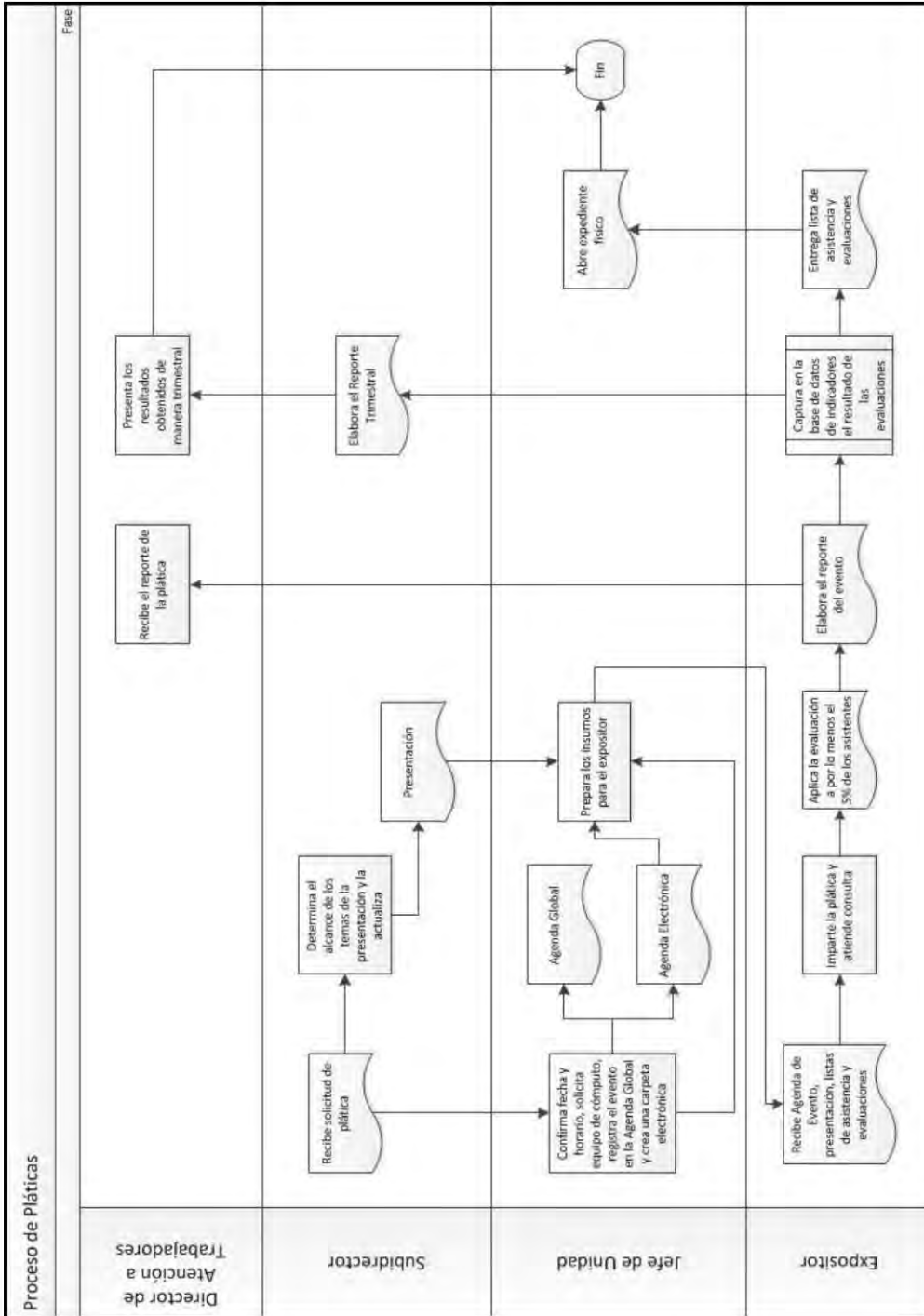
## 3. 4 Procesos

### Pláticas:

- La CONSAR tiene como objetivo promover el Sistema de manera clara y sencilla entre los mexicanos, para concientizarlos sobre la importancia de tomar decisiones informadas al momento de elegir AFORE para que al final de su vida laboral obtengan una mejor pensión.
- Para cumplir con este propósito, imparte PLÁTICAS SOBRE EL SAR GRATUITAS directamente en el centro de trabajo, a las que acude personal capacitado de esta Comisión.
- Actualmente, la CONSAR ofrece tres tipos de PLÁTICAS:
  - IMSS
  - ISSSTE
  - Universidades
- Cada PLÁTICA tiene una duración de 40 minutos, más una sesión de preguntas y respuestas.

# 3. 4 Procesos

Diagrama de proceso:

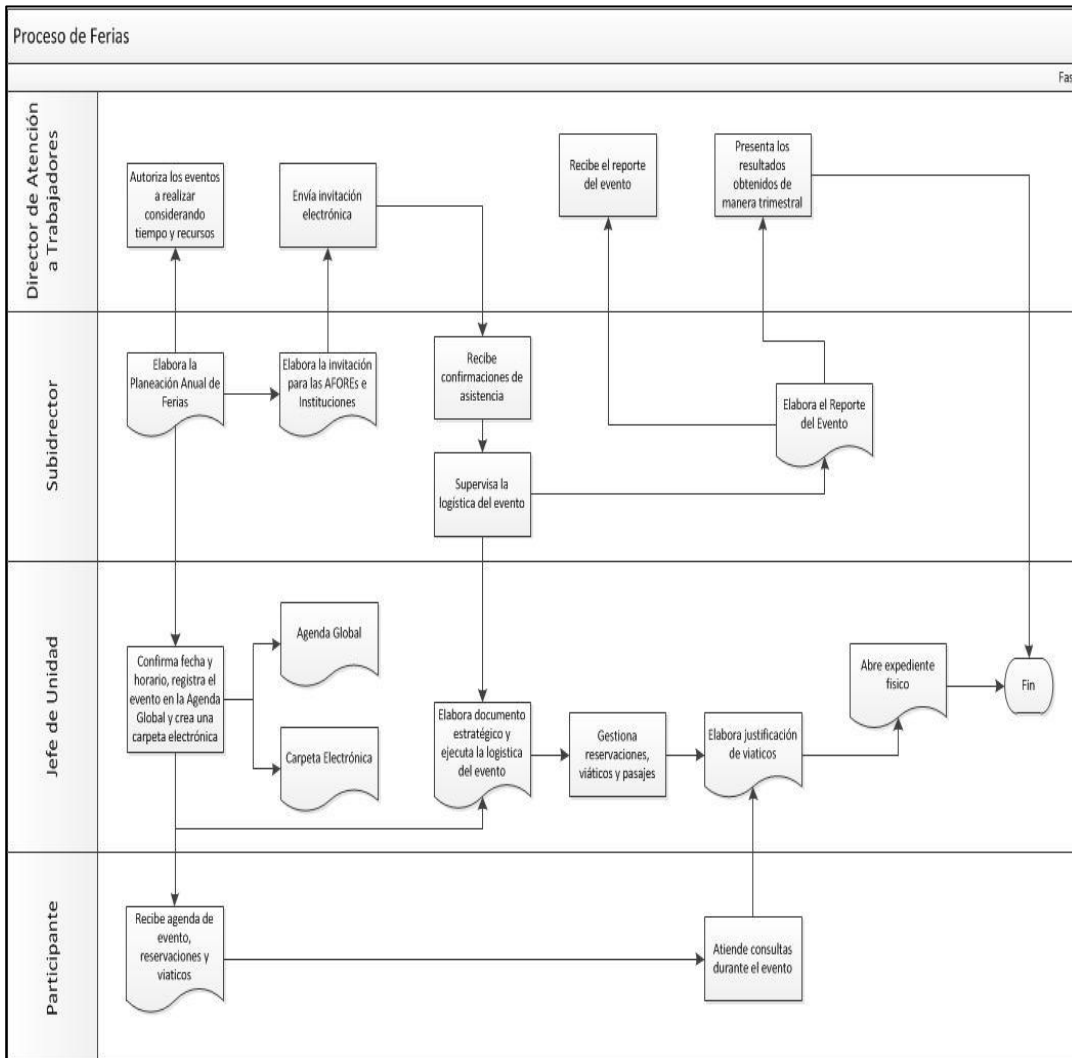


# 3.4 Procesos

Ferías:

- Las FERIAS DE ATENCIÓN AL TRABAJADOR SOBRE EL SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO son eventos únicos en su tipo, su característica principal consiste en reunir a todos los participantes que integran el sistema: 13 AFORES y 9 Instituciones: CONSAR, IMSS, INFONAVIT, ISSSTE, FOVISSSTE, SAT, RENAPO, CONDUSEF y FONACOT) quienes resuelven dudas y llevan a cabo trámites in situ, apoyando al trabajador con temas que de otra manera, le requerirán visitar en distintas ocasiones diversas instancias.

Diagrama de proceso



## 3.5 Compromisos

- Calendario de eventos (Trimestral)
- Calendario electrónico (Eventos)
- Directorio de AGENDAS CONSAR.
  - Entrega: Noviembre de cada año.
- Proporcionar información para el Informe de Gobierno / Numeralia / Reportes internos
- Organizar las FERIAS DE ATENCIÓN AL TRABAJADOR SOBRE EL SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO (AFOREs) en el D.F. e interior de República.
- Organizar giras de Trabajo para impartir pláticas de orientación sobre el SAR, así como:
  - Atender solicitudes de pláticas de empresas, dependencias, sindicatos y universidades.
  - Atender el programa de trabajo anual de las siguientes Delegaciones del IMSS: Delegación Norte y Siglo XXI
- Participar en la Semana Nacional de Educación Financiera
- Elaborar el Informe Bimestral, Trimestral y Anual
- Elaborar la Presentación de Resultados de acciones realizadas durante el año
- Certificación de Procesos ISO 9001

## 3. 6 Principales contactos

Ferias / Convocatorias

Directorio de AFOREs:

AFORE	NOMBRE	TELÉFONO	CORREO
AFIRME BAJÍO	Juan Carlos Sánchez Castellanos	(477) 710 4600 Ext. 2403	jcsanchez@bb.com.mx
	Ernesto Miranda González	(477) 146 2443 Ext. 2443	emiranda@bb.com.mx
	Rodolfo Albavera Centeno	5140 3000 Ext. 26881	rodolfo.albavera@afirme.com.mx
	Reynaldo Villarreal Sosa	(81) 8318 3900 Ext. 27644	reynaldo.villarreal@afirme.com
	Ma. Josefina Reyes Hernández	01 (81) 83183900 Ext. 27389	maria.reyes@afirme.com
AZTECA	Ing. Miriam López Gorostieta	1720 7000 Ext. 77167	milopez@elektra.com.mx
BANAMEX	Xavier García Pizarro	1226 9621	xavier.garciapizarro@banamex.com
BANCOMER	Claudia L. Alva Díaz González	9171 4000 Ext. 45151	claudia.alva@bbva.bancomer.com
	Lic. Patricia Villavicencio	9171 4000 Ext. 45558	patricia.villavicencio@bbva.bancomer.com
	Lic. Selene Betanzos	9171 4000 Ext. 44544	selene.betanzos@bbva.bancomer.com
COPPEL	Juan Manuel Ramírez Félix	5278 5600 Ext. 208 ó 135	juanramirez@aforecoppel.com
	Mauricio Adrián Alarcón	5278 5600 Ext. 115 ó 116	malarcon@aforecoppel.com
	Gabriela Sarralde Esnaurrizar	66 77 58 9105 Ext. 206	gsarralde@coppel.com
	Iván Muñoz Casanova	66 77 58 9105 Ext. 230	imunoz@aforecoppel.com
	Arnoldo Zerecero	66 77 58 91 05	azerecero@coppel.com
	María Luisa Muro	5278 5600 Ext. 115 o 116	mmuro@aforecoppel.com

## 3. 6 Principales contactos

AFORE	NOMBRE	TELÉFONO	CORREO
INBURSA	Víctor Manuel Hernández Sánchez	5325 0505 Ext. 2927	vhernandezs@inbursa.com
	Ricardo Hernández Valdez	53250505 Ext. 2916	rhernandezv@inbursa.com
	Nancy López Sánchez	53 25 05 05 Ext. 2927	nlopezs@inbursa.com
	Gabriela Aguilar Topete	53 25 05 05 Ext. 2281	gaguilart@inbursa.com
	Gladis Ramírez Rizo	53 25 05 05 Ext. 2932	gramirezr@inbursa.com
INVERCAP	Oscar Morales Lira		omorales@invercap.com.mx
	Héctor Hickman Adame		hhickman@invercap.com.mx
	Guadalupe Castañeda Coria	30 00 45 50 Ext. *202787	gcastanedac@invercap.com.mx
	Rodrigo Guzmán Espinoza	01 818 888 8300 Ext. *103768	rguzman@invercap.com.mx
	Cristina Guerrero Silva,	3000 45 50 Ext. *202822	cguerrero@invercap.com.mx
	Omar Mejía Carranza	01 8188 88 8300 Ext. *103767	omejia@invercap.com.mx
METLIFE	Ma. Elena Méndez Juárez	53 28 90 00 Ext. 5408	mmendezj@metlife.com.mx
	Sergio A. Pérez Lucio	53 28 70 00 Ext. 5336	sperez@metlife.com.mx
PROFUTURO	Claudia Álvarez de la Cuadra	58 09 60 93	calvarez@profuturo-gnp.com.mx
	Alejandra Rubio	58 09 62 07	arubio@profuturo-gnp.com.mx
	Yolanda Hernández	58 09 65 55	yolanda.hernandezquiros@profuturo-gnp.com.mx
	Mónica Lugo	58 09 63 03	monica.lugo@profuturo-gnp.com.mx

## 3. 6 Principales contactos

AFORE	NOMBRE	TELÉFONO	CORREO
SURA	Ángel G. Morales Meraz	5345.1000, Ext. 10112	angel.morales@suramexico.com
	Jesús Augusto Maya Flores	53 45 10 00 Ext. 11215	jesusaugusto.maya@suramexico.com
	Graciela López García	53 45 10 00 Ext. 10081	graciela.lopez@suramexico.com
	Roberto Domínguez Cruz	53 45 11 40	roberto.dominguez@suramexico.com
	Marcela Andrea Fernández Decieza	55 45 10 26	marcelaandrea.fernandez@suramexico.com
XXI BANORTE	Eduardo Fresan Núñez	54 88 56 80	eduardo.fresan.nunez@xxi-banorte.com
	Mercedes Godínez Pinzón	54 88 56 60	mgodinez@xxi-banorte.com
	Mónica Esqueda Inurrigarro	54 88 64 63	mesqueda@aforexxi.com.mx
	Jonathan García Martínez	54 88 56 60	jogarcia@xxi-banorte.com
	Georgina Leal	01 818 150 27 54	georgina.leal@xxi-banorte.com



## 3. 6 Principales contactos

Directorio de Instituciones:

INSTITUCIÓN	NOMBRE Y CARGO	DOMICILIO	TELÉFONO	CORREO
CONDUSEF	Lic. Julio César López Baduy Director de Enlace y Análisis Regional Centro-Occidente	Insurgentes Sur No. 62, Col. del Valle, C.P. 03100, Del. Benito Juárez, México, D.F.	5448 70 50	jbaduy@condusef.gob.mx
	María Teresa Pérez Álvarez Asistente		5448 7151	tperez@condusef.gob.mx
FONACOT	Lic. Roxana Zárate Dirección de Promoción y Publicidad	Av. Insurgentes Sur No. 452 Piso 5, Col. Roma Sur, C.P. 06760, Del. Cuauhtémoc, México, D.F.	5265 7400 Ext.7012	roxana.zarate@fonacot.gob.mx
FOVISSSTE	Ing. Carlos Alberto Sánchez Jefe de Servicios de Promoción Crediticia.	Miguel Noreña No. 28 Piso 8, Col. San José Insurgentes, C.P. 03900, Del. Benito Juárez, México, D.F.	5322 0497 Ext. 86129	carlos.sanchez@fovisste.gob.mx
	Lic. Elías Saad Ganem Subdirector de Crédito		5322 3103	subdirección.credito@fovisste.gob.mx
	Lic. Gabriela Hernández Jiménez Asesor de la subdirección de crédito		5322 0497 Ext. 85190	gabriela.hernandez@fovisste.gob.mx

## 3. 6 Principales contactos

INSTITUCIÓN	NOMBRE Y CARGO	DOMICILIO	TELÉFONO	CORREO
IMSS	Lic. Paola Burbano Jefa de división	Toledo No. 21, Piso 1, Col. Juárez, C.P. 06600, Del. Cuauhtémoc, México, D.F.	5211 2781 ext. 12240	paola.burbano@imss.gob.mx
INFONAVIT	Lic. Mayela Vázquez Ávila Coordinadora de Comunicación Social del INFONAVIT	Barranca del Muerto No. 280, Oficina 07, Col. Guadalupe Inn, C.P. 01029, Del. Álvaro Obregón, México, D.F.	5322 6873 5322 6600 ext. 330216	mvazqueza@infonavit.org.mx
	Lorena Romero Torres Área de coordinación y enlace INFONAVIT		5322 6300 ext. 098290	lromero@infonavit.org.mx
	Esther Bueno García Delegación Regional del D.F.		5322 6300	ebueno@infonavit.org.mx
	Aida González Bringas Responsable de la Gerencia de Promoción y Colocación de Crédito		5322 6300 ext. 331686	aigonzalez@infonavit.org.mx

## 3. 6 Principales contactos

INSTITUCIÓN	NOMBRE Y CARGO	DOMICILIO	TELÉFONO	CORREO
PENSION ISSSTE	Lic. Emma Esponda Ugartechea Subdirectora Especializada en Atención al Público	Av. Insurgentes Sur No. 1971, Piso 3, Torre 3, Col. Guadalupe Inn, C.P. 01020 Del. Álvaro Obregón, México, D.F.	5062 0508	eesponda@pensionissste.gob.mx
	Lic. Adriana Oribio Gallegos Jefe de Servicios		1719 0513 y 1719 05 00 Ext. 183113	aoribio@pensionissste.gob.mx
	Lic. Manuel Pérez Paz y Puente Subdirector Comercial		5062 0512	mperez@pensionissste.gob.mx
	Gabriel Guajardo Lizalde	Montecito No. 38, Piso 4 WTC, Col. Nápoles, C.P. 03810, Del. Benito Juárez, México, D.F.	5322 6300 ext. 331686	aigonzaalez@infonavit.org.mx
RENAPO	Lic. Luis Antonio Calderón Damián Subdirector de Infraestructura	Av. Paseo de la Reforma No. 99, Piso 18, Col. Tabacalera, C.P. 06030, Del. Cuauhtémoc, México, D.F.	5128 0000 ext. 11552 y 11588	lcalderond@segob.gob.mx
	Bertha Olimpia Beristain Luis		5128 0000 ext. 11567	bberistain@segob.gob.mx

## 3. 6 Principales contactos

INSTITUCIÓN	NOMBRE Y CARGO	DOMICILIO	TELÉFONO	E.MAIL
SAT	Lic. Pedro Carlo Canabal Hermida Administrador Central de Relaciones y Comunicación	Paseo de la Reforma 37, Planta Baja, Col. Guerrero, Del. Cuauhtémoc, C.P. 06300, México, D.F.	5802 0968	pedro.canabal@sat.gob.mx
	Lic. Jorge Nahúm Saldaña Camacho Subadministrador del Centro Nacional de Consulta	Av. Hidalgo 77 Col. Guerrero. C.P. 06300, Del. Cuauhtémoc, México, D.F.	5802 0277 Cel. 5539 06 15 24	jorge.saldana@sat.gob.mx
	Lic. Cecilia García Martínez Administrador del Centro Nacional de Consulta		5802 0277	cecilia.garcia@sat.gob.mx

### Banner s y página de internet

#### Gerardo Romero Gatica

Subdirector de Publicidad y Contenidos de Internet

Tel. 3000 2520 Correo: [gromero@consar.gob.mx](mailto:gromero@consar.gob.mx)

#### Eduardo Anaya Cruz

Analista

Tel. 5955 4732 Correo: [eacruz@consar.gob.mx](mailto:eacruz@consar.gob.mx)

# 3.6 Principales contactos

## Centro de Atención Telefónica SARTEL-CONSAR

**Alfredo Castro Hernández**  
Subdirector de Atención a Trabajadores  
Tel. 5955 4707 Email: [acastro@consar.gob.mx](mailto:acastro@consar.gob.mx)

## Fotografías CONSAR

**Moisés Rodríguez Pineda**  
Analista  
Tel. 5955 4712 Email: [mrpineda@consar.gob.mx](mailto:mrpineda@consar.gob.mx)

## Transporte de equipo CONSAR

**Libertad Belem Mendoza Bustamante**  
Jefe de Departamento de Servicios Generales  
Tel. 5955 4731 Email: [lmendoza@consar.gob.mx](mailto:lmendoza@consar.gob.mx)

Copiar todas las comunicaciones dirigidas a Libertad Mendoza, a:

**Jesús Artemio Téllez Salas**  
Subdirector de Recursos Materiales  
Tel. 3000 2696 Email: [jatellez@consar.gob.mx](mailto:jatellez@consar.gob.mx)

## Material de difusión CONSAR

**Marcial Sánchez Salas**  
Analista  
Tel. 3000 2669 Email: [msanchez@consar.gob.mx](mailto:msanchez@consar.gob.mx)

# 3.6 Principales contactos

## GIRAS

### Reservación de boletos de avión

C. Laura Ibarra

Viajes Kokai, S.A. de C.V.

Vigencia de la licitación: al 30 de noviembre de 2012 Tel. 5603 1165

## Viáticos CONSAR

Jaime Eduardo López López

Dirección General de Administración

Tel. 3000 2572 Email: jelopez@consar.gob.mx

## SEMANA NACIONAL DE EDUCACIÓN FINANCIERA

Vicente Alfonso Rodríguez Aguirre

Director de Promoción y Desarrollo Educativo

CONDUSEF

Tel. 5448 7141 Email: vraguirre@condusef.gob.mx

Cristina Berra Deli

Jefe de Departamento de Vinculación y Eventos

CONDUSEF

Tel. 5448 7170 Email: cberra@condusef.gob.mx

## 3.7 Directorio de Funcionarios de la Subdirección

NOMBRE	CARGO	TELÉFONOS	E-MAIL
Miriam Claudia Mendoza González	Subdirectora	Ofic.:30 00 26 14 Ext. 614 Part.: 56 07 99 73 Cel.: 5514732883	mmendoza@consar.gob.mx
Javier Tolentino Segundo	Jefe de Unidad	Ofic.:59554718 Ext. 718 Cel.: 5537353749	jtolentino@consar.gob.mx
José Luis Ruiz Chávez	Jefe de Unidad	Ofic.:59 55 47 21 Ext. 721 Cel.: 5523053539	jlruiz@consar.gob.mx

## 3. 8 Materiales de Consulta

### Leyes

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley del Seguro Social.
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
- Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.
- Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.
- Ley del Impuesto sobre la Renta.
- Ley Federal del Trabajo

### Reglamentos

- Reglamento de la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.
- Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro.

### Circulares

- DISPOSICIONES de carácter general en materia financiera de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.
- DISPOSICIONES de carácter general en materia de operaciones de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.
- Circular CONSAR 06-5, Reglas generales sobre publicidad que realicen las administradoras de fondos para el retiro.
- Circular CONSAR 15-27, Reglas generales que establecen el régimen de inversión al que deberán sujetarse las sociedades de inversión especializadas de fondos para el retiro.
- Circular CONSAR 17-1, Reglas generales que establecen los requisitos mínimos que deberán reunir los planes de pensiones establecidos por patrones o derivados de contratación colectiva para su registro ante la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro.



## 3. 8 Materiales de Consulta

### Circulares

- Circular CONSAR 18-2, Reglas generales que establecen los requisitos que deben reunir los planes de pensiones establecidos por los patrones o derivados de contratación colectiva en términos y para los efectos del artículo 27, fracción VIII, de la ley del Seguro Social.
- Circular CONSAR 71-1, Reglas generales que establecen el procedimiento para la construcción de los índices de rendimiento neto de las sociedades de inversión especializadas de fondos para el retiro, aplicables a los procesos de traspaso, asignación de cuentas individuales y como resultado de la fusión entre administradoras de fondos para el retiro.

### Lineamientos

- Lineamientos específicos a los que deberán sujetarse las Administradoras de Fondos para el Retiro y las Empresas Operadoras de la Base de Datos Nacional SAR, para el proceso de traspaso y retiro de los recursos de las subcuentas del Seguro de Retiro correspondientes al periodo comprendido entre el primer bimestre de 1992 y el tercero de 1997, operados por el IMSS, a las cuentas individuales de los Trabajadores, de conformidad con lo establecido en el Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del 24 de diciembre de 2002, por el que se reforma el Artículo Noveno Transitorio del “Decreto de Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro y de reformas y adiciones a las leyes General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, para regular las Agrupaciones Financieras, de Instituciones de Crédito, del Mercado de Valores y Federal de Protección al Consumidor, publicado el 23 de mayo de 1996, así como los Artículos Segundo y Tercero Transitorios del Decreto por el que se reforma y adiciona la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro, publicado el 10 de diciembre de 2002.

## 3. 8 Materiales de Consulta

### Lineamientos

- Procedimiento al que deberán sujetarse las administradoras de fondos para el retiro y las empresas operadoras de la Base de Datos Nacional SAR, para los procesos de individualización, traspaso y retiro de los recursos de la subcuenta de vivienda correspondiente al periodo comprendido entre el segundo bimestre de 1992 y el tercero de 1997.

### MPT's

- Manual de Procedimientos Transaccionales de la Circular Única Operativa

## 3.9 Formatos

### a) Agenda global

ME	DÍA	HORARIO	EVENTO	PAV	EMPRESA / INSTITUCIÓN	DOMICILIO DEL EVENTO	CONTACTO	CARGO	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO	EXPOSITOR / PARTICIPANTES	No.	DOMICILIO DEL CONTACTO	GRA	ESTADO	GRUPO / INDUSTRIA
Enero	20	16.00 a 17.00	Plática MSS	30	Universidad Politécnica	Boulevard Cuauhtémoc No. 596, col. Lomas del Tezcal, Juicapac, Morelos, C.P. 62530	Amanda Sánchez de Menzies y Flores-Hernández	Delegado y Subdelegado	0177 7163 6702 / 0177 734 1370	<a href="mailto:chermanides@conuosef.edu.mx">chermanides@conuosef.edu.mx</a>	Pamela Sánchez	1	Boulevard Cuauhtémoc No. 596, col. Lomas del Tezcal, Juicapac, Morelos, C.P. 62530	I	Morelos	Universidad
Enero	23	11.00 a 12.00	Plática MSS	20	Bodega Aurora Villa Coapa	Av. Canal de Miramontes No. 7620, Col. Villa Coapa, C.P. 46300, Delegación Tlalpan.	Rocío Morales	Recursos Humanos	5534 0094 ext. 106	<a href="mailto:s.in.corte@sin.corte">s.in.corte</a>	Leticia Alemán	1	Av. Canal de Miramontes No. 7620, Col. Villa Coapa, C.P. 46300, Delegación Tlalpan.	-	D.F.	Autoservicio
Enero	24	10.00 a 11.00	Plática ISSSTE	30	Sindicato Sección 35	Vialeas 401 Col. Reforma, C.P. 68020, Oaxaca, Oaxaca.	Carlos Silvestre Hernández Cisero	Recursos Humanos	045 551 045 511 / 0185 1616 5923	<a href="mailto:carlos.osorio@salud-oaxaca.gob.mx">carlos.osorio@salud-oaxaca.gob.mx</a>	José Luis Ruiz	1	Vialeas 401 Col. Reforma, C.P. 68020, Oaxaca, Oaxaca.	II	Oaxaca	Sindicato
Enero	24	12.00 a 13.00	Plática ISSSTE	30	Admón. Servicios de Salud Oaxaca	Vialeas 401 Col. Reforma, C.P. 68020, Oaxaca, Oaxaca.	Carlos Silvestre Hernández Cisero	Recursos Humanos	045 551 045 511 / 0185 1616 5923	<a href="mailto:carlos.osorio@salud-oaxaca.gob.mx">carlos.osorio@salud-oaxaca.gob.mx</a>	José Luis Ruiz	1	Vialeas 401 Col. Reforma, C.P. 68020, Oaxaca, Oaxaca.	II	Oaxaca	Dependencia


## 3.9 Formatos

b) Agenda de evento

AGENDA DE EVENTO											
MES	DÍA	HORARIO	EVENTO	PAX	EMPRESA / INSTITUCIÓN	DOMICILIO DEL EVENTO	CONTACTO	CARGO	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO	EXPOSITOR / PARTICIPANTES
Marzo	14-16	8:00 a 23:00	Plática IMSS	500	<b>General Motors de México S de RL de CV</b>	Km 3.8 Carretera 110 de Cuota Silao - Guanajuato, C.P. 36100, Silao, Gto. México.	Lic. Yunuen Ambriz Chávez y Lic. Roberto Román Martínez	Supervisora de Administración de Personal y Administrador de Personal	0147 2722 6344 y 0147 2722 6012	<a href="mailto:yunuen.ambrizc@havez@gm.com">yunuen.ambrizc@havez@gm.com</a>	José Luis Ruiz
FPDGCDEI-03-05 Rev.01											

# 3.9 Formatos

## c) Cuestionario al público



### CUESTIONARIO AL PÚBLICO

**Instrucciones:** Contesta las preguntas que correspondan al Instituto de Seguridad Social al que estás Afiliado

**ISSSTE**

**IMSS**

**1. ¿A qué Régimen perteneces?**

Régimen Anterior Modificado (10\* Transitorio)     Nuevo Régimen (Cuentas Individuales)

**2. Antes de esta plátforma, ¿sabías cómo te ibas a Pensionar?**

Sí     No

**3. ¿Te quedó clara la diferencia entre un Régimen y otro?**

Sí     No

**4. ¿Sabías para qué sirven tus Recursos?**

Sí     No

**5. Te quedó claro, ¿Qué es la Aportación Tripartita?**

Sí     No

**6. Te quedó claro, ¿Quiénes son tus Beneficiarios?**

Sí     No

**7. Identifícalos ¿Qué Instituciones intervienen en el SAR?**

Sí     No

**1. Antes de esta plátforma ¿sabías para qué sirven los Recursos de tu AFORE?**

Sí     No

**2. La AFORE es Igual a:**

Banco  
 Administradora de Fondos para el Retiro  
 Aseguradora

**3. Te quedó claro, ¿Qué es la Aportación Tripartita?**

Sí     No

**4. Identifícalos ¿Cuáles son los tipos de Retiro que puedes hacer de tu Cuenta Individual?**

Sí     No

**5. ¿Realizarías Aportaciones Voluntarias en tu Cuenta Individual?**

Sí     No


**6. ¿En qué debes fijarte para elegir AFORE? marca los que consideres**

Servicios     Comisión     Logotipos  
 Rendimiento Neto     Marca     Rendimientos

**7. Te quedó claro, ¿Qué es el Rendimiento Neto?**


Sí     No

---


 **¿La plátforma cumplió con tus expectativas y resolvió tus dudas?**

Sí     No

**¿Por qué?** \_\_\_\_\_


 **En general, ¿Cómo evaluarías esta plátforma? marca lo que consideres**

Excelente     Buena     Regular     Mala     Pésima

 **¿Qué calificación en escala del 1 al 10 le darías al Expositor?**


10= Excelente					1= Pésimo				
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

**Comentarios:** \_\_\_\_\_

 **¿Con lo que aprendiste hoy, piensas tomar alguna acción en materia de tu cuenta de ahorro para el retiro?**

Sí     No


**¿Cuál?** \_\_\_\_\_



FPDGCDEI-03-04 Rev. 08

# 3. 9 Formatos

d) Lista de asistencia




MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE CUBA

**LISTA DE ASISTENCIA**

EMPRESA/INSTITUCIÓN/ORGANISMO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_ HORA \_\_\_\_\_

EVENTO  CAPACITACIÓN  CONFERENCIA  PLATICA  TALLER



MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE CUBA

No.	Nombre	Firma
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		
13.		
14.		
15.		
16.		
17.		
18.		

PROCESO-03-06 REV. 0



MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE CUBA

19.

20.

21.

22.

23.

24.

25.

26.

27.

28.

29.

30.

31.

32.

33.

34.

35.

36.

37.

38.

**Total**



MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE CUBA

PROCESO-03-06 REV. 0

NOMBRE DEL CONTACTO

FIRMA DEL CONTACTO

# 3. 9 Formatos

e) Reporte de ferias (electrónico)

[ REPORTE  
 \_\_\_\_\_ FERIA DE ATENCION AL TRABAJADOR  
 SOBRE EL SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO (AFOREs)  
 \_\_\_\_\_ (lugar)  
 \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_, 2012

1. Inauguración.  
 Se conto con la participación de los siguientes funcionarios:

INSTITUCION	FUNCIONARIO

2. Datos relevantes:

- Participantes:  
 \_\_\_ AFOREs ( )  
 y \_\_\_ Instituciones ( )
- No participaron:  
 \_\_\_ AFOREs ( )  
 y \_\_\_ Instituciones ( )
- Se atendieron un total de \_\_\_\_\_ trabajadores, a los que se les brindó una atención directa:

	Instituciones	TRABAJADORES ATENDIDOS
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

FPDGCDE-06-02 Rev. 00

## 3. 9 Formatos

e) Reporte de ferias (electrónico)

AEOBEs	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	
TOTAL	

### 3. Consultas y trámites más frecuentes:

- 1.
- 2.

Nota:

---

---

---

### 4. Encuestas de salida sobre la Feria.

Medios por los que el trabajador se enteró del evento:

1.	Delegación o Municipio	
3.	Radio	
2.	Television	
3.	Amigo	
4.	Periodico	
5.	Internet	

FPDGCDEI-06-02 Rev. 00



## 3.9 Formatos

e) Reporte de ferias (electrónico)

6.	Empresa donde trabajas	
7.	Volante	
8.	Otro (SARTEL)	
Total		100%

5. Acciones realizadas de manera coordinada entre CON SAR y (institución que brindó el apoyo):

a. Difusión en medios locales como:

---

---

b. Organización para contar con los insumos e instalaciones necesarias (acceso a Internet, energía eléctrica, audio, mobiliario y limpieza).

c. Distribución de posters en empresas de la localidad.

d. Armado de \_\_\_ kits con el material proporcionado por la CONSAR cuyo total fue de \_\_\_ piezas.

e. Durante el evento, CONSAR impartió \_\_\_ pláticas informativas sobre el SAR<sub>+</sub> en las que se atendieron a \_\_\_ Trabajadores.

f. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

g. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

h. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

i. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

j. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_