



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL CENTRO DE  
INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN EN TECNOLOGÍAS DE  
LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (INFOTEC)**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**PRESENTA:  
GONZÁLEZ PÉREZ MATÍAS**



**ASESORA PRINCIPAL  
REYNAGA MORALES ADRIANA**

**CIUDAD UNIVERSITARIA A 30 DE AGOSTO DE 2023**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

# Índice de Contenido

Introducción .....	4
Capítulo 1 .....	8
Comunicación organizacional .....	8
Comunicación .....	8
Organización.....	11
Comunicación organizacional.....	18
Importancia del plan de comunicación en las organizaciones modernas .....	22
Elementos básicos de un plan de comunicación y los públicos a los que se dirige .....	24
Elementos de un plan de comunicación .....	24
Mensajes Clave.....	28
Definiciones de públicos .....	30
Públicos internos, externos y mixtos .....	33
Comunicación interna .....	34
Infotec y sus necesidades de comunicación interna.....	35
Canales de comunicación interna .....	36
Liderazgo .....	38
Relaciones laborales (clima).....	46
Comunicación externa .....	51
Infotec y sus necesidades de comunicación externa .....	51
Canales de comunicación externa.....	52
Reputación .....	53
Relaciones Públicas .....	54
Capítulo 2 .....	58
Presentación.....	58
Acerca de Infotec .....	58
Historia .....	59
Misión.....	60
Visión .....	60
Valores.....	60
Estructura orgánica .....	61
Organigrama.....	63

Situación actual de la comunicación en Infotec:.....	64
Comunicación interna y externa .....	64
Comunicación interna .....	64
Comunicación externa.....	64
<i>Portal institucional</i> .....	67
Códigos normativos.....	88
Manuales.....	89
Medios y herramientas de comunicación interna .....	90
Capítulo 3 .....	91
Estrategia de Comunicación.....	91
Objetivos estratégicos.....	91
Metas.....	91
Tácticas.....	92
Conclusiones .....	98
Anexos.....	100
Anexo 1: Análisis FODA .....	100
Anexo 2: Ejercicios de Benchmarking .....	101
Anexo 2.1: Benchmarking de páginas de bolsas de trabajo.....	101
Anexo 2.2: Benchmarking de publicaciones para redes sociales.....	118
Anexo 3: Guía de liderazgo.....	122
Anexo 4: Herramienta de monitoreo de acciones de comunicación.....	126
Anexo 5: Documentos oficiales para la relación con los medios de comunicación.....	127
Anexo 5.1: Lineamientos para la relación con los medios de comunicación.....	127
.....	127
.....	127
Anexo 5.2: Formato de registro de medios.....	131
Fuentes.....	132

## Introducción

El presente trabajo es un plan de comunicación que surgió por encargo del Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de Información y Comunicación, Infotec. El entregable es resultado de un diagnóstico, planeación e investigación de prácticas de comunicación organizacional con el propósito de contribuir a los objetivos estratégicos del Centro a través de acciones de comunicación.

La disciplina bajo la cual se desarrolla el siguiente trabajo es la comunicación organizacional, que es una de las ramas de los estudios sobre la comunicación humana. Las ciencias de la comunicación como campo de estudio autónomo tienen sus orígenes después de la Segunda Guerra Mundial, cuando el interés por la propaganda y la comunicación de masas crecieron al grado de concederle autonomía al campo. Aunque que el interés por el lenguaje y la comunicación humana tiene antecedentes en el siglo V AC. Con la retórica de los sofistas, quienes consideraban que el lenguaje confería poder al nombrar las cosas, y la descripción de Platón del lenguaje como un mal necesario para entender la verdad absoluta. Sin embargo, es hasta mediados del siglo XX que se crea una disciplina autónoma.<sup>1</sup>

Las teorías de la comunicación, al nutrirse de diferentes disciplinas y áreas de estudio, pueden clasificarse de acuerdo con su origen en otras ciencias como la sociología, lingüística, la psicología o la retórica. Otra forma de clasificarlas es de acuerdo con la escala y nivel de interacción que estudian, por ejemplo: individual, grupal, organizacional, cultural o de masas.<sup>2</sup>

Esta heterogeneidad permite hacer diferentes cruces entre las diferentes disciplinas, técnicas y escalas. Como se mencionó anteriormente, este trabajo pertenece al área de la comunicación organizacional, cuyo alcance son los procesos de comunicación que tienen lugar dentro de una organización (sean cara a cara, virtuales, impresos, regulados o espontáneos), así como las interacciones de la organización con sus públicos. Para esto, los estudios de esta rama han tenido bases teóricas en disciplinas como los estudios organizacionales, psicología, sociología y marketing.

Desde entonces, surgieron varios campos de estudio que se interesan por diferentes aspectos y enfoques de los procesos de comunicación, cada uno con diferentes antecedentes como la psicología, la lingüística, el management, la sociología, la filosofía, entre otras. En el caso de la comunicación organizacional,

---

<sup>1</sup> Fernández Collado C. y Galguera García L. (2007): Teorías de la comunicación. McGraw-Hill interamericana, México. Pp 1-3

<sup>2</sup> IBID p. 9

sus raíces se encuentran en los estudios de la administración y de las organizaciones, así como en la psicología empresarial.

El doctor Luis Jesús Galindo Cáceres propuso un modelo para entender las teorías de la comunicación organizándolas en 4 vectores, estos son:

- a) La expresión: que se refiere a la palabra y el habla. Sus bases son la lingüística, la semiótica y la semiología. (Grado de complejidad, Información).
- b) Difusión: que se enfoca en las técnicas y tecnología para hacer que la información llegue a las audiencias. (Grado de complejidad, Sistemas de Información).
- c) Interacción: se centra en el intercambio y el diálogo. (Grado de complejidad, Sistemas de Comunicación).
- d) Estructuración: Construye y da sentido a las acciones de los individuos en el tiempo y el espacio. (Grado de complejidad, Sistemas de Información y de Comunicación).<sup>3</sup>

Debido a la complejidad de la disciplina de la comunicación organizacional, podemos incorporar sus teorías al vector de la estructuración, pues dentro de la práctica se procura crear símbolos, significados y referentes; se centra y preocupa por medios y canales de comunicación para alcanzar a todos sus públicos y tiene interés, incluso llega a regular, las interacciones dentro de la organización. Así que necesita un enfoque estructurado para poder manejar todos los aspectos de la comunicación que suceden dentro de la organización, y de ésta hacia el mundo exterior.

Dentro de la misma disciplina de comunicación organizacional, existen diferentes teorías y perspectivas que se enfocan en diferentes aspectos de la misma. Este trabajo se apega a la teoría de la información organizacional<sup>4</sup>, pues el diagnóstico y las tácticas tienen un mayor énfasis en la información del entorno y en la creación de mensajes. Sin embargo, no se pierde la perspectiva del nivel estructural de la organización ni la gestión de los medios a través de los cuales se difundirán los mensajes.

El plan de comunicación fue creado por encargo de Infotec con el objetivo de gestionar de forma estructurada la creación y distribución de mensajes. El aspecto estructural de la comunicación ya tiene un trabajo previo, por lo que no es el foco

---

<sup>3</sup> Figueroa, R. (2013) Introducción a las Teorías de la Comunicación. Pearson, México. PP. 5-7

<sup>4</sup> Weick K. (1969): The Social Psychology of Organizing Reading. En: Fernández Collado C. y Galguera García L. (2007): Teorías de la comunicación. McGraw-Hill interamericana, México. Pp 67-68

del trabajo. Sin embargo, las prácticas de comunicación más cotidianas tienen un carácter más reactivo que proactivo, lo que representa un riesgo para el Centro.

Infotec es una organización que forma parte del Sistema de Centros de Investigación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt). Se inserta en el mercado de las soluciones tecnológicas y desarrollo de software, a la vez que tiene programas de investigación y posgrado. Por lo que tiene un área comercial y otra académica. Desde el área comercial ofrece servicios de soluciones tecnológicas en materia de tecnologías de la información, Centro de Datos, internet de las cosas y desarrollo de software para empresas y oficinas, secretarías y departamentos de gobierno.

Infotec cuenta con más de 40 años trabajando en el sector tecnológico y ha sido parte de innovaciones importantes para digitalizar áreas del gobierno. Siempre ha sido una contraparte importante en la transición del gobierno al mundo digital y han recibido reconocimientos por ello.

Actualmente cuenta con dos sedes, una en Ciudad de México y otra en Aguascalientes, en donde se encuentra el Centro de Datos. Entre las dos sedes, Infotec contaba con aproximadamente 150 empleados al momento de realizar el presente trabajo de planificación de acciones de comunicación.

El escrito está estructurado en tres capítulos. El primero es un capítulo teórico que expone los conceptos clave y define los términos que se utilizan en el trabajo, desde la definición de comunicación, hasta la estructura de un plan de comunicación, pasando por la delimitación teórica de los conceptos y de las acciones que se plantean en el plan. El segundo capítulo es el análisis situacional que se llevó a cabo para identificar las oportunidades del Centro y cómo puede aprovecharlas. El tercer capítulo consiste en un el plan de comunicación. Contiene los objetivos del plan, las metas particulares y las acciones que deben llevarse a cabo para cumplirlas.

El primer capítulo inicia con la tarea de construir los conceptos de comunicación, organización y comunicación organizacional. Posteriormente se aborda la importancia de contar con un plan de comunicación y cuáles son sus elementos. Más adelante se expone un poco la estructura de la comunicación de acuerdo a la división entre públicos internos y públicos externos. Partiendo de esa diferencia se exponen los temas sobre los que se quiere incidir con las acciones del plan de comunicación, las cuales incluyen liderazgo y clima de trabajo, para la comunicación interna; y relaciones públicas y reputación empresarial para la comunicación externa.

El segundo capítulo hace una descripción de la organización al momento de diseñar el plan de comunicación. La descripción es resultado de un diagnóstico documental que incluye la historia del Centro, los valores bajo los que opera y su misión y visión. Este capítulo también contiene una lista de canales de comunicación, algunos con los que Infotec ya contaba, otros que sería deseable aprovechar y gestionar. El diagnóstico se realizó con la ayuda de material documental proporcionado por Infotec, y con los insumos de áreas de oportunidad que la Dirección Adjunta de Vinculación, DAV identificó.

El tercer y último capítulo condensa en unas listas y en unas tablas cuáles son los objetivos que el plan busca alcanzar, cuáles son las metas particulares a través de las que se pueden alcanzar los objetivos y las acciones específicas para alcanzar esas metas.



# Capítulo 1

## Comunicación organizacional

### Comunicación

La disciplina de la comunicación organizacional abarca de muchos campos de conocimiento, con la disciplina administrativa, los estudios organizacionales y la comunicación como sus fuentes más influyentes y cercanas. Sin embargo, si se busca un poco más a fondo se vuelve evidente que hay más corrientes de pensamiento que enriquecen la disciplina, entre ellas la sociología, psicología, antropología, filosofía, entre otras más.

Cada campo de conocimiento ha aportado a la disciplina con diferentes teorías, métodos, técnicas, explicaciones, paradigmas y perspectivas, lo que nos deja con múltiples definiciones de comunicación organizacional, cada una con enfoques diferentes. Es por eso, que el primer paso en este trabajo será construir una definición del concepto comunicación organizacional, así como de otros conceptos que serán utilizados en el trabajo.

Para comenzar, se realizará una definición simple compuesta por los dos conceptos clave que forman la idea, es decir, *comunicación* y *organización* y la relación que existe entre ambos conceptos. Posteriormente se hará una distinción entre las acepciones (como disciplina, como fenómeno y como tácticas) y los ámbitos (organización comunicada, organización comunicante y organización hablada) que distinguen algunos autores y cómo fueron utilizados para este trabajo.

Comunicación organizacional: Este término está compuesto por dos disciplinas, la comunicación y la teoría de las organizaciones. Ambos campos comparten la característica de no contar con una definición concreta del término. En ninguno de las dos disciplinas hay un consenso sobre la definición. Como cada propuesta proviene de una necesidad práctica o metateórica y brinda un enfoque correspondiente a esa necesidad, para este trabajo se elaborará una definición con estas mismas condiciones y que se adecue al caso presente.

**Comunicación:** Relación establecida entre los seres humanos mediante un proceso que consiste en transmitir desde un emisor hasta un receptor, un mensaje proveniente del emisor, o de otra fuente de información, a través de un canal y utilizando para ello un código [...] Durante la comunicación, tanto el ruido que en alguna medida interfiere, como la redundancia, que tiende a reducir los

efectos del ruido, cumplen un papel importante en el canal de transmisión.<sup>5</sup>

Esta definición resulta muy útil para el trabajo porque es fácil identificar los elementos que participan en el proceso de comunicación y traducirlos al caso. Ahora, podría parecer que la definición se torna complicada cuando queremos aplicarla a las organizaciones porque especifica que es una relación que establecemos los humanos por medio de un proceso. Este problema parece acentuarse cuando consideramos que hay literatura sobre imagen organizacional o imagen empresarial que consideran a las organizaciones como entes autónomos con una imagen, reputación y mensajes que transmiten por cuenta propia. Sin embargo, hay que recordar dos cosas importantes. La primera es que las organizaciones no pueden comunicar nada por sí mismas como un ser racional y consciente. La imagen y reputación son en realidad una representación en el imaginario de la gente, con características particulares para cada empresa, pero las representaciones corren por parte de los receptores, no de los emisores del mensaje; y en segundo lugar, las organizaciones, a pesar de tener reglas propias y de estar sometidas a un ambiente al que tienen que reaccionar, son dirigidas y conformadas por humanos, así que podemos pensar en la organización como una fachada o como un intermediario refinado entre el emisor o emisores (humanos) y los receptores (también humanos, aún si son otras organizaciones).

Horacio Andrade Rodríguez al hablar de comunicación organizacional brinda características de la comunicación que coinciden con la definición anterior. La describe como un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, pues la comunicación es el proceso social más importante, es consustancial a cualquier forma de relación humana.<sup>6</sup> Entonces, la comunicación, por ser una parte fundamental e inherente a las relaciones humanas, está presente dentro de las organizaciones, por estar conformadas por humanos. He aquí el nexo entre la comunicación y las organizaciones que le da una razón de ser a la disciplina de comunicación organizacional.

La definición de Andrade, si bien coincide en muchos puntos con la que aparece en el diccionario de Retórica y Poética de Helena Beristáin, presenta la comunicación como un fenómeno y no como un proceso. Esta distinción puede prestarse a confusión por la acepción de fenómeno como “cosa extraordinaria o sorprendente”<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Beristáin, Helena. (1985): *Diccionario de Retórica y Poética*. México. Novena edición. Tercera reimpresión 2010. P. 102.

<sup>6</sup> Andrade Rodríguez, H. En: Fernández Collado, C. (2009): *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas. P.11

<sup>7</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la lengua española*, 23.ª ed., [versión 23.4 en línea]. [16/06/2020]

Por otro lado, la acepción de “Toda manifestación que se hace presente a la consciencia de un sujeto y aparece como objeto de su percepción”<sup>8</sup> también se encuentra con problemas, pues de acuerdo con el primer axioma de la teoría interaccional de la comunicación, elaborada por Paul Watzlawick, no existe la no comunicación<sup>9</sup>. Muchas veces los procesos de emisión, recepción e interpretación de mensajes suceden a un nivel inconsciente. También, la comunicación sirve como una vía de intercambio para que los participantes de la misma puedan tener como objeto de su percepción el tema u objeto del que estén hablando, es decir, la comunicación es un vehículo que permite hacer referencia a objetos o temas que serán el centro de atención para los participantes. Por último, la definición de comunicación como proceso permite analizar a los participantes y las partes y las interacciones con mayor detalle y claridad, sin perder de vista que siempre está en movimiento y que no es posible reducirla a una acción particular en el tiempo, desconectada de su entorno y contexto.

A las características ya mencionadas se suman el carácter transaccional, que se refiere a la interacción que genera una influencia recíproca entre los participantes, que crean significados compartidos; y el carácter simbólico, que se refiere a la necesidad de un símbolo que sustituye a un referente. Los símbolos pueden aparecer en forma de palabras, habladas o escritas, iconos o dibujos<sup>10</sup>.

Antes de pasar la definición de organización falta un punto importante en el concepto de comunicación: relaciones de fuerza. Baldissera describe la comunicación como “proceso de construcción y disputa de sentidos”<sup>11</sup>. Esto quiere decir que existe un constante conflicto entre las partes que participan de la comunicación para imponer su punto de vista, sus referentes, sus símbolos y sus significados. Hay dos elementos de esta definición que se rescatarán para este trabajo. El primero es una idea implícita, y es que, a pesar de que, en las organizaciones la comunicación formal y normada es regulada por la organización misma, existe *el otro* alguien más que no forma parte tan activa del proceso, pero que sigue estando presente. La segunda idea es la del conflicto, ese *otro* no es sólo un receptor pasivo, sino que es capaz de crear, a nivel personal y colectivo, sus propios significados y sentidos, y que pueden no coincidir con los de la organización.

Entonces, las características de la comunicación son:

---

<sup>8</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la lengua española*, 23.ª ed., [versión 23.4 en línea]. [16/06/2020]

<sup>9</sup> Watzlawick, P. (1969): *La comunicación humana*. En: Fernández Collado C. y Galguera García L. (2007): *Teorías de la comunicación* McGraw-Hill interamericana. México. P. 45.

<sup>10</sup> Fernández Collado C. y Galguera García L. (2007): *Teorías de la comunicación* McGraw-Hill interamericana. México. P. 3.

<sup>11</sup> Baldissera, R. (2010): *Comunicación: estudios venezolanos de comunicación*, ISSN 0798-1856. P. 6.

1. Una relación entre seres humanos establecida por un proceso de intercambio de información o mensajes.
2. Participan en ella emisores y receptores de mensajes.
3. Es transaccional, por lo que constantemente se alternan los roles de emisor y receptor entre los participantes, incluso pueden ser ambos de forma simultánea.
4. Existen diversos canales a través de los cuales pueden fluir la información y los mensajes de forma simultánea. Sin embargo, no siempre somos conscientes de los canales y de su forma de actuar.
5. Es necesario tener un código común para que la comunicación sea efectiva. Gracias a este código es posible generar representaciones y referentes en común.

Existen factores que pueden generar problemas de comunicación como el ruido o la falta de un código común. Sin embargo, estos problemas desembocan en una comunicación poco eficiente o no eficiente, mas no es posible que haya una no comunicación, debido a que las conductas y acciones o falta de las mismas pueden transmitir información y son susceptibles de ser interpretadas y representadas por los posibles receptores. Como la comunicación es una relación humana, la otredad siempre la permea y genera relaciones de poder en las que hay puntos de vista que pueden quedar olvidados o invisibilizados.

### Organización

El término de organización adolece de un problema similar al de comunicación, no existe una definición absoluta, universal y que goce del consenso de los expertos en el área. Sin embargo, retomaremos las siguientes características comunes a diferentes definiciones como las presenta Apolinar E. García:

Una organización es un sistema social conformado por individuos o grupos de individuos que, dotados de recursos y dentro de un determinado contexto, desarrollan regularmente un conjunto de tareas orientadas, por valores comunes, hacia la obtención de un determinado fin.<sup>12</sup>

Es decir, la organización funciona como un sistema social porque contiene a más de un individuo y regula sus roles e interacciones. Existen dentro de un contexto social, político, económico, histórico y cultural delimitado. La organización como

---

<sup>12</sup> García, Apolinar (2014): *Teoría de las Organizaciones*. Alfaomega Grupo Editor Argentino; Sainte Claire Editora, Argentina, 2014 p. 21

reguladora de los roles de los individuos que la conforman establece un conjunto de tareas, ordenadas por valores que todos los miembros deben compartir, o por lo menos, respetar, para conducirse en sus acciones diarias y, por medio del uso de recursos internos y externos, buscar la obtención de un objetivo.

Los recursos y los individuos son los insumos y operadores de las actividades de la organización, el objetivo es lo que le da el sentido (propósito) a la organización misma, y los valores son los que determinan la forma en la que las actividades que buscan alcanzar el objetivo serán realizadas.

Mario Krieger, por su lado, define a la organización como un “conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para lograr un objetivo común a través de una estructura de roles y funciones con una división de trabajo.”<sup>13</sup> Ambas definiciones comparten elementos en común, como la necesidad de contar con más de una persona, que las actividades sean ordenadas y dirigidas hacia un fin.

Krieger también atribuye las siguientes características a las organizaciones:

- Es un conjunto de personas coordinadas para hacer acciones planificadas
- Estas personas interactúan para alcanzar objetivos comunes a través de actividades
- Existe una división de funciones y roles
- Diferenciación de roles: las diferentes partes que conforman la organización se enfocan en diferentes tareas, por lo que es necesario que exista una función que asegure que todas las unidades trabajen hacia un mismo fin.<sup>14</sup>

Sin embargo, las características ya mencionadas y la definición que propone Krieger son demasiado amplias. Dan tan sólo un atisbo del concepto de organización en general. Dado que este trabajo no es sobre el concepto general y abstracto de organización, sino que se centra en una organización en particular, Infotec, es necesario ampliar las características y reducir el alcance del concepto a algo que se ajuste mejor al caso de estudio.

Debido a que el estudio de las organizaciones es un tema muy amplio, varios estudiosos han centrado su atención en diferentes perspectivas para analizar y estudiar su materia. Existen líneas que estudian las organizaciones desde sus intercambios humanos, y hay líneas que estudian los procesos y las estructuras. La perspectiva del pensador alemán Max Weber se centra en esta última perspectiva.

---

<sup>13</sup> Krieger, Mario (2001): *Sociología de las organizaciones*: Desarrollo y comportamiento organizacional. Diagnóstico e intervención. Prentice Hall, Argentina

<sup>14</sup> *Ibíd.*

La mirada de Weber se centra en las estructuras que debe adoptar una organización para ser eficiente y cuáles son los procesos burocráticos que mejor se adaptan a esa estructura. Más adelante en el trabajo se verá que Infotec encaja dentro de estas características. Los requisitos que describe Weber son los siguientes:

- Principio de atribuciones oficiales fijas ordenadas mediante leyes, reglas o disposiciones.
  - Firme distribución de las actividades metódicas.
  - Los poderes de mando son determinados de modo fijo mediante normas
  - Para el cumplimiento de los deberes, se toman medidas para el nombramiento de personas con aptitudes determinadas.
- Principio de jerarquía funcional: sistema organizado de subordinación en el que los superiores inspeccionan a los subordinados.
- Las organizaciones burocráticas se basan en documentos y debe existir una separación del actuar público y los intereses personales.
- Es necesario un aprendizaje profesional de parte de los miembros de la organización.
- El rendimiento laboral de los empleados durante el horario de trabajo es imperativo.
- El desempeño de los cargos se realiza de acuerdo a normas generales con cierto grado de flexibilidad y adaptabilidad. Las normas son el resultado de la experiencia del cargo y no pueden ser lineamientos específicos para cada caso, sino guías abstractas generales.

Infotec es un Centro de Investigación CONACYT lo que lo obliga a cumplir con ciertos requisitos de este instituto gubernamental. Los requisitos de las instituciones que conforman el Sistema de Centros de Investigación de CONACYT son los siguientes<sup>15</sup>:

1. Realizar actividades de investigación
2. Formar recursos humanos altamente especializados, principalmente a través de programas de posgrado
3. Transferir conocimiento para promover la modernización y mejora de sectores productivos, públicos y sociales
4. Comunicar a la sociedad la información técnica y científica derivada de las investigaciones.

Infotec cumple con todos los requisitos anteriores. Cuenta con programas de investigación, tiene programas de posgrado, ha trabajado de cerca con varias

---

<sup>15</sup> Gobierno de México. "Sistemas de Centros de Investigación" CONACYT. Consultado 06 de mayo de 2021 <https://www.conacyt.gob.mx/Sistemas-de-centros-de-investigacion.html>

instituciones de gobierno y privadas para implementar soluciones de software, es decir, de modernización a sectores administrativos y de producción, así como ha participado en foros y talleres en los que comparten sus conocimientos técnicos a la sociedad.

Aunado a estos requisitos, existen políticas y reglas de operación que delimitan las funciones de cada empleado en el Centro. La estructura interna se divide en una Dirección Ejecutiva, 6 Direcciones Adjuntas, un Comité Técnico y un Órgano Interno de control. En todas las áreas existen puestos cuyo rol es la supervisión del trabajo de los subordinados.

La documentación es una práctica diaria en Infotec, pues se lleva un estricto control de los proyectos, los expedientes de los trabajadores, las asistencias a la oficina, las visitas de externos, y los avances del día a día dentro de las diferentes áreas. Existen también políticas para evitar conflictos de interés y la corrupción, así como existe una campaña de comunicación continua que procura que los trabajadores del Centro se alineen con la política de la administración del gobierno federal actual que busca disminuir los riesgos de corrupción y tráfico de influencias, así como normalizar la cultura de la denuncia.

En Infotec, como en casi cualquier organización con un trabajo remunerado, existen perfiles de puesto que tiene requisitos específicos, entre ellos la preparación profesional del prospecto, es decir, se requieren estudios en campos específicos para poder ocupar los puestos de trabajo del Centro.

Las últimas dos características de las organizaciones burocráticas que plantea Weber son un poco más complejas y su comprobación no es tan evidente. Sin embargo, existen mecanismos de control al interior del Centro que tiene como objetivo procurar el rendimiento de los colaboradores. Desde reportes de actividades, control de entrada y salida, hasta la disposición de las oficinas, que permiten a los superiores revisar el trabajo de los subordinados.

Por último, las reglas generales como guías abstractas básicas, se expresa a través de un código de ética que todos los colaboradores deben seguir, así como las normas de conducta que fomenta el gobierno federal en todos los órganos públicos. Sin embargo, existen requisitos y tareas específicas para cada puesto, sin embargo, si se hace un análisis minucioso se encuentra que en toda organización existen guías generales para desempeñar los puestos de trabajo, algunas son tácitas y otras explícitas, por lo que no es extraño que estas características también se encuentren en este centro de investigación.

Existe otra dimensión desde la que se pueden analizar las organizaciones, y para propósitos de este trabajo resultará útil. Esta dimensión de análisis requiere ver a la

organización como un sistema abierto. Este punto de vista ayuda a ubicar a Infotec en su entorno, identificar cómo actúa con éste y cuáles son los procesos a través de los cuales adquiere, produce y retribuye insumos y productos.

Chiavenato<sup>16</sup> afirma que las organizaciones funcionan como sistemas abiertos, pues existen en un medio y en un contexto específico, es decir, no son entidades conceptuales que existen en el limbo, sino que forman parte de una nación, una colonia, una sociedad, una cultura, o por lo menos, están inmersas en éstas. Además, tienen un intercambio constante con su entorno, ya que reciben insumos del exterior y regresan al medio productos, ya sean objetos, servicios o conocimiento.

Los sistemas abiertos presentan la característica de tener barreras permeables y los límites del sistema no siempre son claros o absolutos necesariamente. Característica que presentan varias organizaciones, Infotec entre ellas, pues si bien tiene límites físicos muy bien definidos, existen muchos puntos de interacción con el medio en el que se encuentra. Recibe servicios e insumos materiales de otras organizaciones, se acopla a las normas mexicanas y a los requisitos de CONACYT para formar parte del sistema de centros de investigación, recibe colaboradores y clientes, tanto dentro como fuera de las instalaciones, manda delegados a solucionar problemas y recibe personal de otras organizaciones al interior para reparar o instalar objetos, y para recibir servicios.

También, las organizaciones vistas como sistemas abiertos se pueden clasificar como un sistema que opera con subsistemas internos, conformado por diferentes partes que generan un ente mayor a la suma de dichas partes. Este punto puede ligarse íntimamente con las características de las organizaciones que tratamos anteriormente.

Los subsistemas que trabajan dentro de un sistema más grande, (la organización) no podrían conformarla con la simple suma de partes, pues la organización necesita de un objetivo en común que guíe los esfuerzos de las partes. Así como necesitan de reglas y políticas que den pauta a las partes no sólo de qué deben hacer y para qué, sino también decirles cómo deben hacerlas.

Chiavenato enlista seis características esenciales de los sistemas abiertos que toda organización comparte:

- Entradas y salidas: Esta es la característica principal y se resume en que la organización obtiene insumos (materiales, energía y personal) del exterior, y a su vez regresa al ambiente bienes y/o servicios.

---

<sup>16</sup> Chiavenato, Idalberto (2004). Comportamiento Organizacional. Thomson Ed., México. Pp. 36-39



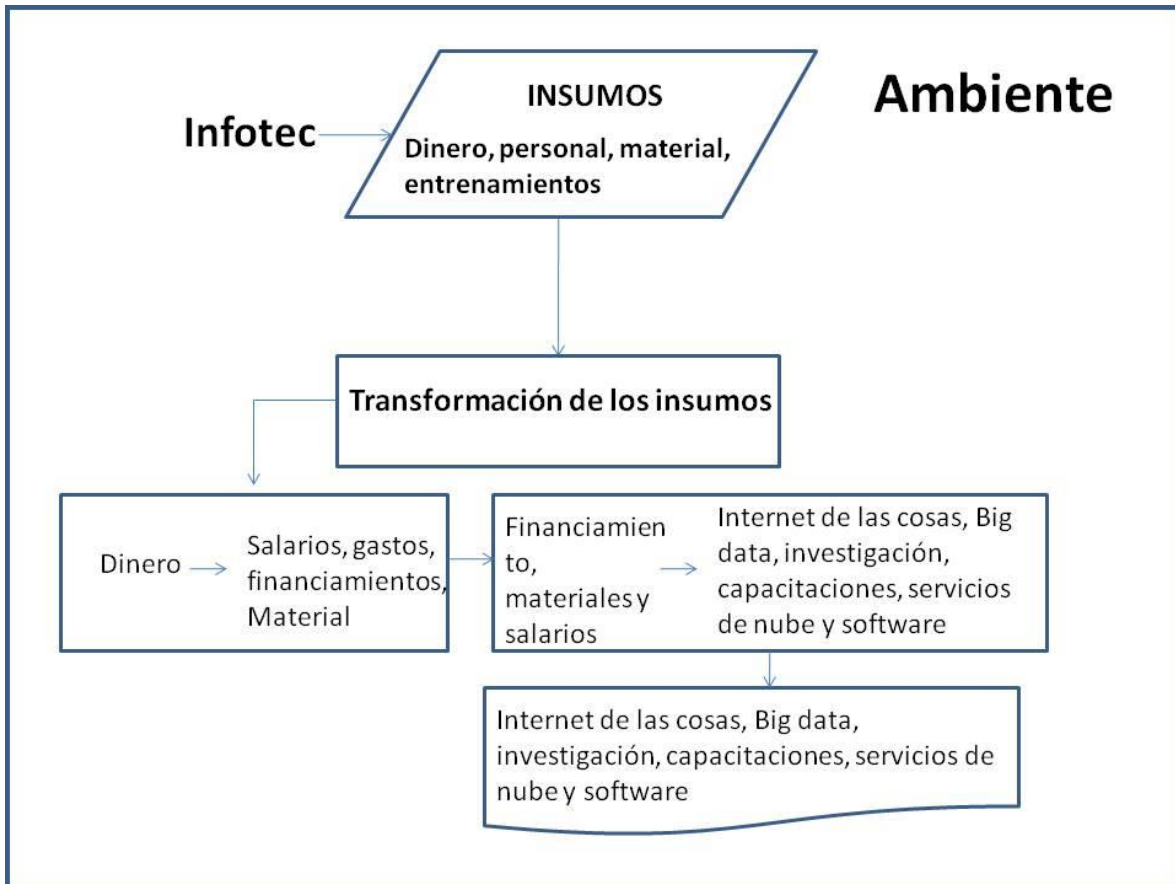
- Homeostasia: La capacidad del sistema de mantener el equilibrio interno sin perder la interacción con el medio ambiente. Garantiza la estabilidad y existencia del sistema a través del equilibrio de la energía importada y exportada.
- Adaptabilidad: Los cambios en la organización del sistema en patrones o en interacciones para conseguir un nuevo estado de equilibrio. Se da por medio del proceso de retroalimentación.
- Morfogénesis: Esta es la característica exclusiva de las organizaciones como sistemas abiertos, consiste en la capacidad de la organización de modificar sus propias estructuras para mejorar su desempeño y adaptarse a cambios, tanto externos como internos.
- Geneantropía o entropía negativa: La energía que el sistema adquiere para mantenerse en funcionamiento y evitar el desgaste. Se refiere a la energía en el sistema que se emplea para mantener el sistema en funcionamiento.
- Sinergia: Esfuerzo simultáneo de varias partes o subsistemas en beneficio de una función. La sinergia multiplica estas partes y da como resultado algo más que la suma de sus partes.<sup>17</sup>

Infotec cumple con las características anteriores, pues recibe dinero, personal, entrenamientos, material (como computadoras, mamparas, gavetas, equipo electrónico, etc.) del exterior; y a su vez, regresa al medio ambiente servicios de software, resultados de investigaciones, servicios de nube y almacenamiento, procesamiento de datos, internet de las cosas, entre otros. Por lo que cumple con entradas y salidas, como lo ilustra el diagrama a continuación en el diagrama 1:

---

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Idalberto (2004). Comportamiento Organizacional. Thomson Ed., México pp. 38-39

Diagrama 1: Infotec como sistema y su interacción con el ambiente



Fuente: Elaboración propia

Infotec opera en un ambiente de constante cambio, pues es parte de la industria de la tecnología, sin embargo, ha logrado hacer los ajustes necesarios al interior sin perder la capacidad de mantener el equilibrio al exterior. Aunque ha sufrido cambios, internos y externos, se mantiene en operaciones constantemente y se han mantenido a flote desde 1974. Por lo que podemos decir que cumple con el punto de Homeostasis.

La adaptabilidad del Centro viene de la mano de la característica anterior. En diferentes ocasiones el Centro ha demostrado tener la capacidad de redirigir sus recursos para obtener un nuevo equilibrio. Sin ir más lejos, durante el periodo de cumplimiento del servicio social, Infotec tuvo que afrontar una auditoría y recurrió a varios empleados administrativos que no pertenecían a RRHH para que apoyaran a esa área a cumplir con los requisitos de la auditoría.

Como ejemplo de Morfogénesis en Infotec, basta revisar el cambio físico de la Dirección Adjunta de Vinculación (DAV) y el área de RRHH, así como la creación de un equipo de comunicación al interior de la DAV. Estos son sólo un par de

ejemplos, pero existen más, como la reestructuración de la Dirección Adjunta de Competitividad en la DAV.

Para la entropía negativa basta revisar las áreas administrativas de Infotec (y de cualquier organización) para observar los esfuerzos y la energía empleados en mantener el funcionamiento de la organización. En el caso de Infotec son tres, la Dirección Ejecutiva, la Dirección Adjunta de Administración y el Órgano Interno de Control son la forma institucional de mantener la geneantropía en el Centro, pues el propósito de estas áreas es administrar, regular y mantener en un óptimo funcionamiento a la organización.

Por último, la sinergia resulta un poco más difícil de ejemplificar, pues tiene que ver con un principio de Gestalt de que el todo es más que la suma de sus partes, sin embargo, como esfuerzo de las áreas administrativas, resulta el esfuerzo de diferentes subsistemas en una función.

Para cerrar con la afirmación de que el todo es más que la suma de sus partes, podemos ver a Infotec como más que un conjunto de colaboradores, más que las sedes físicas en las que opera, más que los materiales con los que opera y más que las áreas que lo conforman, y la razón por la que lo podemos ver así es muy sencilla, todos los elementos anteriormente mencionados han cambiado. Dado que el centro puede rastrear su origen hasta 1974, resulta evidente que los colaboradores originales ya no están en la organización, el equipo ha cambiado de acuerdo a los adelantos tecnológicos, y no hay nada que ancle a la organización a sus sedes, podrían cambiar de locación y no por ello sacrificar su nombre o estatus. Por último, Infotec ha cambiado su organización interna y ha agregado, reestructurado y eliminado áreas a lo largo de su existencia, pero ninguno de estos cambios hizo que el Centro dejara de existir.

### Comunicación organizacional

Con base al contenido desarrollado anteriormente, queda claro que la comunicación es un proceso humano de intercambio de información entre dos o más participantes que se lleva a cabo a través de un canal y un código común. También queda establecido que la organización es un conjunto interrelacionado de actividades, desarrolladas por dos o más individuos que buscan un fin común y que operan bajo normas explícitas o implícitas que regulan su conducta y la forma en que desempeñan sus tareas (es decir, un sistema social); y como recibe insumos del exterior y retorna “salidas” a su medio y está formada por subsistemas, puede analizarse como un sistema abierto.

Entendiendo los dos conceptos podemos comenzar a crear una definición de Comunicación Organizacional. El primer paso, y el más sencillo es juntar ambas

definiciones, de modo que comunicación organizacional se refiere a la comunicación dentro de las organizaciones. A grandes rasgos esto es acertado, por lo que se usará como punto de partida, pero evidentemente es demasiado general para funcionar. Así que veremos diferentes dimensiones desde las que se puede entender este término, partiendo del principio evidente de que se está estudiando la *comunicación en las organizaciones*.

Fernández Collado, en su libro *La Comunicación en las Organizaciones* propone tres formas de entender el concepto. Como **fenómeno**, como **disciplina** y como un **conjunto de técnicas y actividades**.

- Fenómeno: Bajo esta mira, la comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que intercambian los integrantes de una organización y los mensajes que intercambia ésta con sus públicos.
- Disciplina: Esta perspectiva es la de una disciplina que estudia el fenómeno de intercambios de mensajes en las organizaciones.
- Conjunto de técnicas y actividades: Este enfoque es el que ve el concepto como técnicas y actividades que pueden ponerse en práctica dentro de la organización para mejorar los procesos de comunicación de la organización con sus públicos. Con el fin último de que la organización pueda alcanzar con mayor facilidad sus objetivos.<sup>18</sup>

En este trabajo se utilizarán las 3 dimensiones. La primera como objeto de estudio, la segunda como la mira desde la que se observa la comunicación y la tercera como el resultado, es decir, las propuestas que nacen de la observación y análisis de los procesos de comunicación de Infotec. Sin embargo, como aclaración, para propósitos de este trabajo usaremos el término de proceso en lugar de fenómeno, pues se adapta mejor a la definición de Comunicación realizada con anterioridad.

Rudimar Baldissera propone otra perspectiva para clasificar las dimensiones de la comunicación organizacional. Las categorías que propone no encajan completamente con las propuestas por Fernández Collado, pues hay características de cada dimensión de Baldissera que corresponden a las 3 dimensiones de Fernández.

Las dimensiones de Baldissera son las siguientes:

- La organización Comunicada: Esta dimensión es donde aparece la comunicación planeada, estratégica, formal. Este campo contiene lo que la organización dice sobre sí misma. En este aspecto es en el que la

---

<sup>18</sup> Andrade Rodríguez, H. En: Fernández Collado, C. (2009): *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas. Pp. 11-12.

organización tiene un mayor control sobre su comunicación (para cualquier público, interno, externo o mixto). Aquí es donde el material de comunicación se puede alinear con los objetivos de la organización. Como este aspecto es planificado e intencional, puede ser una aproximación a la realidad o puede estar completamente alejado de ella.

- La organización Comunicante: Este campo es en el que comienzan a aparecer discrepancias entre lo que la organización dice ser y lo que los públicos perciben de ella. Esta es la dimensión que colindan los públicos y la organización, los primeros perciben lo que ésta quiere comunicar y generan una representación con ello. Pero también forman esta representación con cosas que la organización no tiene forma de controlar o prever. Aquí es donde entra en juego el principio de la imposibilidad de la no comunicación de Watzlawick.

Esta dimensión presenta un diálogo entre públicos y organización en donde existen diferencias de representación e interpretación.

- La organización Hablada: Esta tercera dimensión es en la que la organización es el objeto de la comunicación de terceros. Aquí no existe un contacto directo con la organización, por lo que los públicos generan sus propias representaciones y definiciones sin tener una experiencia directa con la misma, por esa razón, esta dimensión es en la que la organización tiene menos control.<sup>19</sup>

Como resultado de este cruce, abajo se muestra la tabla 1 con los campos que surgen al considerar las definiciones de ambos autores.

Tabla 1: Cruce de definiciones de Baldissera y Fernández

Comunicación organizacional	Organización Comunicada	Organización Comunicante	Organización Hablada
Proceso	Campo de acción de comunicación al interior de la organización y desde la organización.	Campo en el que desarrollan los procesos de comunicación, representación y significación como diálogo entre la organización y sus públicos.	Procesos en los que la organización es el objeto de la comunicación, y no su fuente o uno de los participantes
Disciplina	Estudio de los procesos de	Estudio de los procesos de	Estudio de los procesos de

<sup>19</sup> : Rudimar Baldissera, Comunicación organizacional: dimensiones, tensiones e interdependencias. En Comunicación: estudios venezolanos de comunicación, ISSN 0798-1856, N°. 152 (Cuarto trimestre), 2010 (Ejemplar dedicado a: Retos organizacionales), pp. 8-10

	creación y desarrollo de los conceptos de la organización para sus públicos.	diálogo entre la organización y sus públicos.	diálogo de terceros sobre la organización donde ésta queda excluida de una interacción directa*
Técnicas	Conceptos, representaciones e ideas a proyectar. Los medios y canales por los que se hace llegar a los públicos los mensajes.	Herramientas de persuasión, retroalimentación, posicionamiento y los canales y medios empleados por la organización.	Técnicas, herramientas y acciones desde la organización que intentan cambiar el parecer sobre sí misma en los terceros. (Fidelización, reputación)**

Fuente: elaboración propia con material de Rudimar Baldissera, *Comunicación: estudios venezolanos de comunicación*, ISSN 0798-1856, N°. 152 (Cuarto trimestre), 2010 (Ejemplar dedicado a: Retos organizacionales), pp. 8-10 y Andrade Rodríguez, H. En: Fernández Collado, C. (2009): *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas. Pp. 11-12.

\*Existen formas de estudio que ofrecen una idea aproximada en este campo, pero es muy difícil y caro acceder a estudios con un intervalo de confianza realmente bajo.

\*\* Este es el objetivo de muchos esfuerzos de comunicación externa. Es posible que se consiga cierta incidencia, pero es imposible conocerlo y afectarlo de forma absoluta. Los campos de acción son reducidos.

Por fines prácticos de espacio, de tiempo, presupuesto y personal limitados, y la necesidad de entregar resultados útiles para la organización, la tercera columna (la organización hablada) no será considerada con mucha profundidad en este trabajo. La mayor atención del plan de comunicación está repartida en las primeras dos columnas, pues la primera es donde se puede hacer un estudio y planear con mayor comodidad los mensajes, los canales y medios por los que se van a difundir; y la segunda es donde se pondrán en práctica con sus respectivos mecanismos de retroalimentación y evaluación de resultados.

Como el tercer campo es de un acceso muy limitado y la medición es difícil, no es objetivo primario del plan de comunicación, aunque existen algunas técnicas que aspiran a impactar en ese campo, pero no son las tácticas prioritarias o no es el objetivo primario de las mismas. Sin embargo, se reconoce la existencia, en primer lugar, y la importancia, en segundo, de este campo de acción de la comunicación organizacional.

En la misma línea, Baldissera en su artículo *Comunicación organizacional: dimensiones, tensiones e interdependencias*, advierte de lo limitante que resulta

pensar la comunicación organizacional sólo en términos de las acciones planificables provenientes de la organización, pues es necesario reconocer la otredad de los receptores, y admitir que éstos no son pasivos, sino que son parte de un diálogo, que tienen sus propios objetivos, sus propias referencias y sus propias representaciones. Entonces la construcción de un significado proviene de la organización y de los públicos a los que se dirige.

### Importancia del plan de comunicación en las organizaciones modernas

De acuerdo con Thierry Libaert, “no hay comunicación organizacional sin un plan de comunicación”<sup>20</sup> ya que necesita de una metodología clara para poder proporcionar resultados consistentes. Actualmente muchas empresas aún no reconocen el valor de esta disciplina, pues aún no entienden el aporte que pueda brindar al desarrollo de la organización.

Las principales razones para la falta de progreso en el área de comunicación que Libaert enumera son:

1. Falta de referencias teóricas: Menciona que hay una escasez de fuentes serias y convincentes sobre la materia.
2. Trabajar sobre los medios sin haber definido los fines: es muy común la práctica de utilizar la comunicación a conciencia sólo de forma reactiva para intentar resolver problemas que ya se han hecho presentes.
3. Incluir la comunicación en el área administrativa: Al incorporar la comunicación a esta área su papel se vuelve marginal, por lo que el campo de acción es reducido y los resultados no son muy significativos.
4. Considerar el plan como una actividad enteramente prospectiva e inflexible.<sup>21</sup>

Estas prácticas e ideas erróneas afectan la forma en que la comunicación se concibe y se emplea en las organizaciones. Sin embargo, a pesar de ello, la comunicación es una disciplina importante para las organizaciones, pues es la herramienta que les permite tener una buena interacción con sus proveedores, aliados, el gobierno, sus clientes e incluso con sus empleados.

El plan resulta ser una herramienta indispensable para la comunicación organizacional como un área profesional y que aporte al desarrollo de la organización. Es cierto que su mera existencia no garantiza una comunicación óptima, pero no hay forma de alcanzar ésta sin un plan.

---

<sup>20</sup> Libaert, Thierry (2008) El plan de comunicación organizacional. Limusa, México P. 19

<sup>21</sup> IBID p. 20

Así como existe una gran variedad de organizaciones, también existe una gran variedad de planes de comunicación. Los detalles de cada plan dependen de la situación particular de la misma, es decir, corresponden a la estrategia corporativa (misión, visión)<sup>22</sup>, a los objetivos estratégicos, al entorno de la organización y a las necesidades de comunicación (fidelización, lanzamiento de producto, branding, campaña de relaciones públicas, comunicación de crisis, etc.).

Las organizaciones actuales enfrentan un ambiente cambiante y cada vez más variables. Parece contraintuitivo en un primer momento asegurar que un plan es de mucha importancia en escenarios cambiantes sobre los que no se tiene realmente mucho control ni forma de prever la dirección que tomarán. Sin embargo, el plan puede ser entendido como una disposición de actividades estructuradas. Puesto de esta forma, en infinitivo, no se está haciendo ningún esfuerzo prospectivo, sino que se está trazando una posible ruta de acción. Bajo esta mira, el plan se vuelve el instrumento ideal, pues traza las guías, la dirección que la empresa debe seguir para alcanzar sus objetivos estratégicos sin intentar prever cada paso y controlar cada acción.<sup>23</sup>

Si tenemos en cuenta que contar con una guía no restringe la capacidad de improvisar y ajustar las acciones, entonces hace sentido que el plan de comunicación sea una herramienta que aporte a que el área sea más profesional y que ayude a la organización a navegar en aguas desconocidas sin perder el rumbo. Sin el plan, la comunicación organizacional se vuelve reactiva y sólo sirve para intentar reparar daños o intentar aprovechar oportunidades como aparecen, en lugar de crear oportunidades y mitigar daños antes de que aparezcan.

Infotec, como ya se mencionó anteriormente, pertenece a una industria que se caracteriza por la innovación y por sus cambios rápidos. Las tecnologías de la información avanzan a un paso cada vez más veloz, y las empresas que trabajan en este ramo deben poder adaptarse a estos cambios. Y en mayor medida el Centro lo ha hecho, pues lleva más de 40 años de trayectoria, sin embargo, le hace ponerse al corriente con las tendencias de comunicación organizacional.

Las acciones de comunicación con las que contaba el Centro eran de carácter reactivo, se llevaban a cabo bajo una lógica de “sentido común” o eran parte de una estrategia ajena a Infotec, como el caso de los comunicados de gobierno federal para prevenir y denunciar corrupción y conflictos de interés. Sin embargo, hacía falta

---

<sup>22</sup> Tur-Viñes, Victoria; Monserrat-Gauchi, Juan (2014): EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN. ESTRUCTURA Y FUNCIONES. En “Razón y Palabra”, núm. 88, diciembre, 2014, Universidad de los Hemisferios. Quito, Ecuador p. 12

<sup>23</sup> Libaert, Thierry (2008) El plan de comunicación organizacional. Limusa, México Pp. 20-21



un esfuerzo por coordinar las acciones de comunicación y encaminarlas hacia un objetivo claro, medible y que aportara al desarrollo de la organización.

## Elementos básicos de un plan de comunicación y los públicos a los que se dirige

### Elementos de un plan de comunicación

La literatura sobre los planes de comunicación coincide en que, si bien cada plan de comunicación debe adaptarse la empresa y sus características para ser efectivo, todos los planes deben contener los mismos elementos principales. Tur-Viñes, et al proponen los siguientes<sup>24</sup>:

#### 1. Análisis de situación:

Este primer paso es el de la recolección de información sobre la organización para la que se realizará el plan de comunicación. Esto incluye su esquema organizacional, en qué entorno operan, en qué mercado o industria se insertan, con cuántos empleados cuentan, qué medios de comunicación tienen a su disposición.

El análisis se divide en aspectos internos y externos

#### 2. Diagnóstico:

Este es el procesamiento y ordenamiento esquemático de la información recabada en el análisis de la situación. La forma más común de ordenarla es con la herramienta FODA<sup>25</sup>, un documento donde se enlistan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que posee o enfrenta la organización.

#### 3. Determinar objetivos de comunicación:

Este punto debe ir en concordancia con los objetivos estratégicos corporativos (misión y visión), así como con las necesidades e información encontrada en el diagnóstico. Es esencial que los objetivos sean claros para que las acciones del plan tengan una dirección clara.

Al final del día, los objetivos de comunicación deben contribuir a los objetivos y metas que tiene la organización.

#### 4. Elección de estrategias:

---

<sup>24</sup> Tur-Viñes, et al. pp. 7-15

<sup>25</sup> El Análisis FODA de Infotec para realizar el plan de comunicación se encuentra en los anexos de este trabajo como anexo 1

Para seleccionar las estrategias de comunicación, al igual que en el punto anterior, es necesario tener en cuenta la estrategia corporativa, los valores de la empresa y la congruencia con el objetivo planteado.

La estrategia de comunicación, de preferencia se debe supeditar a las estrategias que la organización ya esté llevando a cabo en materia de marketing.

5. Definición de plan de acción:

Debe traducirse en acciones concretas y claras para facilitar la concreción del plan. Deben estar limitadas en el tiempo y subordinadas a las estrategias.

6. Evaluación:

Para saber si las acciones de la estrategia son exitosas, es necesario contar con un sistema de monitoreo y evaluación. Con esta herramienta, la empresa podrá determinar si es necesario cambiar el enfoque o hacer correcciones sobre la marcha.

Libaert, por otro lado, propone dos categorías que no están explícitamente mencionadas por Tur-Viñes y Monserrat Gauchi, pero que es necesario mencionar: destinatarios y medios. Estos elementos están contemplados por Tur-Viñes y Monserrat Gauchi dentro de las estrategias, sin embargo, es importante hacerlas explícitas, pues muchas decisiones tácticas y estratégicas dependen de estos dos elementos.

En su libro *El plan de comunicación organizacional*, Libaert propone tres enfoques desde los cuales se puede construir el plan de comunicación:

- Enfoque divisional: Que consiste en integrar y sintetizar las ideas y aportaciones de las diferentes divisiones de la empresa.
- Enfoque aplicativo: Es de carácter descendente. Parte del plan estratégico de la empresa y busca ponerlo en práctica sin ninguna desviación.
- Por objetivos: Contempla la situación en conjunto y toma en cuenta los públicos, los canales, las competencias internas y las oportunidades que se le presentan a la organización. Cuenta con tres ejes de planificación: Sistémica, funcional y matricial.<sup>26</sup>

De estos tres enfoques, el aplicativo es el que tiene mayor similitud de origen con el plan de comunicación para Infotec. Sin embargo, también hay elementos de la

---

<sup>26</sup> Libaert, Thierry (2008) *El plan de comunicación organizacional*. Limusa, México pp. 81-101

planificación por objetivos, ya que no es un plan tan rígido y sí contempla elementos internos y externos, además de que presenta cierta flexibilidad para adaptar las tácticas de aplicación.

Otra similitud con el enfoque por objetivos es la de la planificación sistémica y la planificación funcional, pues provee una perspectiva de Infotec como un sistema. También presenta las herramientas concebidas para alcanzar los objetivos que el plan establece. Sin embargo, no hay un ejercicio a profundidad de planificación matricial.

El plan de comunicación debe responder las preguntas: ¿quién está comunicando? ¿qué está comunicando? ¿dónde lo piensa comunicar? ¿cuándo lo comunica? ¿para qué comunica? ¿con qué efecto? Y ¿a quién?<sup>27</sup>

Estas preguntas están encaminadas a fomentar acciones de planificación que sigan los objetivos estratégicos y a la vez expliquen qué acciones se van a realizar, cómo y a través de qué medios para aportar a estos objetivos.

Para responder las preguntas anteriormente planteadas, es necesario un primer ejercicio de búsqueda y recolección de información. Libeart considera 3 métodos que deben ser utilizados en conjunto para obtener resultados confiables. Los métodos son:

- Encuesta cuantitativa
- Entrevista cualitativa
- Análisis semiológico
- Observación documental

En el caso del plan de comunicación que se presenta en este trabajo, el análisis situacional no es tan extenso ni cuenta con la variedad de métodos de recolección de información debido a tres factores fundamentales. El primero de ellos fue la falta de tiempo, pues la comisión del plan se efectuó con un margen muy reducido para hacer una búsqueda exhaustiva de información, su correcta valoración y el diseño de las estrategias y tácticas para llevarlas a cabo. Por lo que se realizó una investigación documental, un análisis de la situación externa y se propuso como meta implementar una herramienta que permita abrir un canal de comunicación interna horizontal que provea retroalimentación a los directivos.

La segunda limitante fue económica, pues no hubo un presupuesto asignado al desarrollo ni a la implementación del plan de comunicación, más allá del salario de

---

<sup>27</sup> Preguntas de Laswell en: Libeart, Thierry (2008) El plan de comunicación organizacional. Limusa, México pp. 28-29

base para el personal del área de comunicación. Esta limitante influyó en el tipo de actividades que se podían considerar, y, por otro lado, generó la tercera limitante: personal limitado. El área de comunicación sólo contaba con dos empleados de tiempo completo y un becario.

A pesar de estas limitantes, se buscó subsanar las carencias de recursos a través de otros mecanismos de recolección de información, como ya se mencionó anteriormente. También hubo una clasificación y distinción de públicos meta, así como una descripción detallada de los objetivos de comunicación y de su congruencia con los objetivos estratégicos de Infotec. Otro elemento del análisis situacional realizado para este trabajo fue el análisis del entorno de Infotec. Ciertamente esta investigación fue principalmente documental, sin embargo, cubre las tendencias de comunicación en redes por parte de la competencia, la historia de la institución y los lazos con sus clientes y proveedores.

Adriana Meza y Alicia Carballada hacen una distinción entre dos tipos de diagnóstico de comunicación: diagnóstico funcional y diagnóstico cultural<sup>28</sup>. El primero se enfoca en las estructuras formales e informales de comunicación, así como las prácticas enfocadas a la producción, bienestar del personal y la innovación. El segundo se enfoca en los valores y principios básicos, qué tan bien son conocidos, si son compartidos por los miembros de la organización y si el actuar de la organización es congruente con sus principios y valores.

El enfoque del diagnóstico realizado para Infotec es funcional, ya que se enfoca en las estructuras y canales de comunicación con los que cuenta la organización. Además, la enciclopedia digital Comunicólogos hace una distinción de 4 dimensiones de los diagnósticos de comunicación:

1. Perfil Organizacional
2. Diseño Ambiental
3. Sistema Relacional
4. Canales y Soportes<sup>29</sup>

Para fines de este trabajo se utilizó el enfoque de Canales y Soportes, pues es el que se alinea mejor con los objetivos que Infotec definió para sus acciones de comunicación y a la vez contribuyen en mayor grado a sus objetivos estratégicos.

---

<sup>28</sup>Infosol “Mi Espacio” El diagnóstico Organizacional. Elementos, Métodos y Técnicas. Consultado el 25/10/2022. <https://www.infosol.com.mx/miespacio/el-diagnostico-organizacional-elementos-metodos-y-tecnicas/>

<sup>29</sup> Comunicólogos “Enciclopedia / Técnicas” Diagnóstico organizacional. Consultado el 25/10/2022. <https://www.comunicologos.com/enciclopedia/t%C3%A9cnicas/diagn%C3%B3stico-comunicacional/>

Esta dimensión de diagnóstico trata de evaluar la calidad y la modalidad de los canales y soportes de comunicación con los que cuenta y de los que hace uso la organización. Busca encontrar armonía entre los diferentes canales de comunicación y procura asegurarse que el contenido que se publique en los mismos se alinee con los lineamientos de comunicación de Infotec. Los canales pueden tener soportes digitales, impresos u orales.<sup>30</sup>

Habiendo aclarado este punto sobre la falta de profundidad del diagnóstico, retomamos los puntos clave que debe incluir un plan de comunicación.

Un plan de comunicación necesita un diagnóstico para tener claridad sobre los temas que necesita atender. El diagnóstico, a su vez, necesita la recolección de información oportuna de la situación de la empresa. Teniendo esta información, necesita de un objetivo u objetivos generales claros y medibles. A continuación, se selecciona una estrategia de comunicación que contenga los mensajes clave, las audiencias y los medios que se emplearán en el plan. Luego se establece el plan de acción que determina qué acciones se llevarán a cabo en qué momento. Y, para terminar, se establece un método de monitoreo para saber si las acciones están logrando el efecto deseado.

El plan de comunicación que concierne a este trabajo tiene todos estos elementos. Ciertamente el diagnóstico es deficiente, sin embargo, ya se establecieron las causas y los intentos de subsanar esta falla. Además del diagnóstico, están establecidos cuatro objetivos de comunicación que contienen metas. Las metas son la base de la estrategia propuesta en el plan, ya que unen los objetivos con el plan de acción. Para cerrar, el plan de comunicación cuenta con un modelo de monitoreo que en este trabajo se encuentra como anexo 4.

### Mensajes Clave

Para Libaert, el orden en el que se deben planificar las acciones del plan de comunicación es: mensajes, destinatario y medio o canal. Lo que quiere decir que el primero determina los siguientes dos. En este caso, los mensajes claves deben mantenerse sin importar a quién estén dirigidos, en todo caso se hacen matices o se seleccionan los mensajes pertinentes para cada público, mas no se diseñan basándose en el público.<sup>31</sup>

Libaert asegura que “el mensaje proporciona dirección y coherencia.” Esta cita remarca la importancia de los mensajes clave, y coincide con una recopilación de literatura sobre planes de comunicación realizada por Capriotti en su libro DircomMap: Dirección Estratégica de Comunicación. En este estudio, se identificó

---

<sup>30</sup> IBID

<sup>31</sup> Libaert, Thierry (2008) El plan de comunicación organizacional. Limusa, México Pp. 161-163

que de las seis de los seis aspectos clave para el plan de comunicación, los mensajes clave son los que aparecen más consistentemente. Esto tiene sentido, pues los mensajes clave se desprenden de los objetivos de comunicación, son la “transcripción técnica del objetivo general.”

Capriotti propone varias clasificaciones de mensajes clave, de las cuales se rescata para este trabajo la que distingue entre conceptos funcionales y simbólicos. Los primeros son los conceptos que apuntan a aspectos de uso y funcionamiento, como precio, funcionamiento, aspectos físicos, etc. Mientras que los conceptos simbólicos se refieren a los aspectos proyectivos y expresivos, es decir, aspectos como los valores, liderazgo o aspiraciones de la organización<sup>32</sup>.

Si bien Capriotti incluye otras distinciones para los mensajes clave como el de los ejes temáticos, sin embargo, para el propósito de este trabajo sólo se incluirá la de los aspectos funcionales y simbólicos. En primer lugar, porque la distinción de los ejes temáticos no tiene mucha relevancia para Infotec, ya que se divide entre el eje de negocio y el de sostenibilidad. Sin embargo, el tema de sostenibilidad no es uno que tenga mucho peso para Infotec, así que utilizar esa clasificación no sería de mucha ayuda.

La clasificación que distingue entre conceptos funcionales y simbólicos, en cambio, permite evaluar el tipo de mensajes que plantea el plan de comunicación. Los mensajes clave para el plan son los siguientes:

1. Infotec cuenta con un amplio portafolio de servicios y soluciones
2. Mantenemos los códigos de conducta y ética a los que están sujetos los funcionarios públicos
3. Mantenemos tecnología de punta en nuestros servicios, al igual que la competencia del sector privado
4. Escuchamos a nuestros empleados

El primer mensaje es de carácter funcional, mientras que los mensajes 3, 4 y 5 son de carácter simbólico. Los primeros tres tienen utilidad tanto para la comunicación interna como la externa, ya que el primero sirve como recordatorio para todos los departamentos de cuáles son los servicios de la organización y al mismo tiempo sirve para darle valor tangible a los mensajes externos. El motivo de que tres de cuatro mensajes sean simbólicos es que éstos están encaminados a generar un efecto emotivo, mientras que el mensaje funcional aporta una base concreta que justifique con cifras las ofertas del plan de comunicación.

---

<sup>32</sup> Capriotti, P (2021) DircomMAP: Dirección Estratégica de Comunicación. Barcelona. Bidireccional. P 176

### Definiciones de públicos

Los *Públicos* son los destinatarios de los mensajes de comunicación. Deben estar delimitados y considerados en el plan de comunicación, pues es necesario para la organización saber a quién se están dirigiendo. El concepto de públicos es de uso diario para los ámbitos de la comunicación corporativa, las relaciones públicas y el marketing. “Sin embargo, a pesar de este reconocimiento, los públicos han sido poco estudiados profundamente.”<sup>33</sup>

Incluso dentro de las relaciones públicas el estudio ha sido superficial. Un ejemplo de esta falta de atención es el libro de *Sociología de las organizaciones* de Mario Krieger enlista 8 niveles:

- Intrapersonal.
- Interpersonal.
- Comunicación grupal.
- Comunicación individual.
- Comunicación de un grupo con otro.
- Comunicación organizacional.
- Comunicación a públicos selectivos.
- Comunicación masiva.<sup>34</sup>

La única descripción que tiene el nivel de los públicos es la siguiente: “Dirigido a tipos de audiencia más o menos homogénea, nichos de público”.<sup>35</sup>

Capriotti, retomando a Moffit, explica que la poca profundidad en el tema se debe a que los estudios

se han centrado básicamente en los procesos de elaboración de los mensajes y en el rol del profesional como gestor de los programas de

---

<sup>33</sup> Capriotti, P. (2009): *BRANDING CORPORATIVO* Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Andros Impresores. Chile. P. 69

<sup>34</sup> Krieger, Mario (2001): *Sociología de las organizaciones: Desarrollo y comportamiento organizacional. Diagnóstico e intervención*. Prentice Hall, Argentina. PP. 236-237

<sup>35</sup> Krieger, Mario (2001): *Sociología de las organizaciones: Desarrollo y comportamiento organizacional. Diagnóstico e intervención*. Prentice Hall, Argentina. P.236

comunicación. Es decir, los esfuerzos principales se han centrado en la parte institucional, en el emisor, dejando de lado el estudio del receptor, de los públicos.<sup>36</sup>

Algunos autores hacen un uso indistinto entre *público* y *públicos*. Esta distinción resulta no ser tan importante, pues hablar de un público puede partir de un enfoque sociológico que lo define como un tipo de colectividad social que comparte las mismas ideas y que surge en torno a un asunto. Pero esto “implica, necesariamente la existencia de distintos públicos, en función de las ideas que comparten y de los asuntos por los que hayan surgido.”<sup>37</sup> En otras palabras, se pueden hacer divisiones conceptuales dentro de un público, y esta división nos da subgrupos que pueden clasificarse como “públicos”.

Existe el enfoque que considera que los públicos son definidos por la organización. Este enfoque se acerca más al interés del presente trabajo. Hallahan acota el concepto sobre esta misma línea para que el concepto tenga mayor precisión. Propone considerar elementos como la relación del público con la organización y los diferentes grados de pasividad o actividad de los mismos.<sup>38</sup>

Las líneas teóricas desde las que se consideran los públicos pueden dividirse en dos corrientes. Por un lado, están autores como Míguez que los consideran como un “colectivo con carácter más o menos permanente”<sup>39</sup>. Los criterios que lo convierten en público pueden ser: “porque la organización lo ha elegido como colectivo al cuál comunicarse, porque se relaciona de un determinado modo con la organización o porque sus integrantes presentan unos intereses comunes derivados de su posición.”<sup>40</sup> Por otro lado, algunos autores describen al público como un “sistema estructurado cuyos miembros detectan el mismo problema, interactúan cara a cara o a través de canales y se comportan como si fueran un solo

---

<sup>36</sup> Capriotti, P. (2009): *BRANDING CORPORATIVO* Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Andros Impresores. Chile. P 69.

<sup>37</sup> Míguez González, M. (2010): *Los públicos en las relaciones públicas*. Editorial UOC. Barcelona p. 39

<sup>38</sup> En *Ibid* p. 52.

<sup>39</sup> Míguez, M. (2007): *Análisis del uso del concepto de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas*. Zer: Revista de Estudios de Comunicación 12 (23). Barcelona. P. 185

<sup>40</sup> *Ibid*



organismo.”<sup>41</sup> Estos sistemas se relacionan con la organización y su carácter de público depende de esta interacción.

Contamos entonces con 2 elementos diferentes para cada una de las corrientes, la selección que hace la organización del grupo como destinatario de los mensajes (es decir, el carácter de público lo define la organización), y el interés y la capacidad de interacción que algún grupo tiene con la organización (este tipo de públicos nacen de las interacciones, aún si la organización no los elige).

Siguiendo la misma línea que hace la distinción entre los públicos que elige la organización, y aquellos que obtienen su estatus de la relación que tengan con la organización, introduciremos el concepto de *Stakeholder*, que María Míguez describe como “aquellos individuos o colectivos que puedan tener un interés sobre una organización y que esta puede o no satisfacer.”<sup>42</sup> La distinción entre públicos y *Stakeholders* se hace más clara cuando consideramos que los últimos son públicos potenciales, dependiendo de la situación pueden convertirse en públicos. Sin embargo, el elemento fundamental es que los *Stakeholders* mantienen intereses sobre la organización. Y que existe una influencia de éstos sobre aquella.<sup>43</sup>

El plan de comunicación presentado a Infotec contempla algunos *stakeholders* como las instituciones educativas con las que posiblemente pueda afiliarse, los trabajadores del Centro, alumnos y recién graduados de carreras relacionadas con computación y sistemas y los tomadores de decisiones de diferentes oficinas de gobierno. Sin embargo, no se realizó un ejercicio a profundidad para identificar todos los públicos potenciales de la organización. Más bien se centraron los esfuerzos en los públicos ya identificados y proponer contenido adecuado a sus intereses.

La definición de las características de los públicos de Infotec es variable, pues la organización tiene mayor conocimiento sobre unos que sobre otros, así como existe

---

<sup>41</sup> Capriotti, P. (2009): *BRANDING CORPORATIVO* Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Andros Impresores. Chile. P. 71

<sup>42</sup> Clark, t: (1997) en: Míguez, M. (2007): Análisis del uso del concepto de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas. Zer: Revista de Estudios de Comunicación 12 (23). Barcelona. P. 186

<sup>43</sup> Ibid. Pp. 186-187

cierto control sobre la información que sí posee. Como ya se mencionó con anterioridad, el presente plan no contó con suficientes recursos para realizar una investigación a profundidad para determinar la situación en todos los aspectos necesarios. Recabar la información de los públicos sobre los que no se tiene mucho conocimiento también fue una actividad afectada por esta carencia de tiempo y recursos.

#### Públicos internos, externos y mixtos

Carlos Fernández, en su definición de comunicación organizacional hace la distinción del concepto como un fenómeno, como una disciplina y como un conjunto de técnicas y herramientas. En esta última clasificación distingue entre comunicación interna y comunicación externa. Esta distinción práctica delimita la diferencia entre las herramientas y tácticas que buscan llegar a los públicos internos y a los públicos externos de la organización.

El autor las describe de la siguiente manera:

- **Comunicación interna** es el conjunto de actividades efectuadas 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 que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- **Comunicación externa** es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.<sup>44</sup>

Aunque Fernández no lo menciona, también existen los públicos mixtos. Cuando la comunicación busca impactar en los públicos al interior de la organización, hace uso de la distinción arriba descrita y echa mano de la comunicación interna. Cuando busca un impacto en el exterior, hace uso de las herramientas y técnicas de comunicación externa. Sin embargo, hay públicos que tienen elementos de ambos públicos. A estos los llamaremos públicos mixtos.

---

<sup>44</sup> Fernández Collado C. y Galguera García L. (2007): Teorías de la comunicación McGraw-Hill interamericana. México. P. 12.

El perfil de públicos de los que se obtuvo un mayor conocimiento fueron los potenciales clientes, y las instituciones educativas para hacer alianzas, también se obtuvieron datos generales de los públicos internos, sin embargo, esta información no es muy específica debido a la falta de tiempo para realizar el diagnóstico en forma.

Por otro lado, los públicos mixtos son los estudiantes que realizan sus programas de posgrado en el Centro. Los estudiantes serán objeto de algunos elementos de comunicación interna y de otros de comunicación externa. De la misma manera, se llegará a ellos a través de medios internos y externos.

### Comunicación interna

Antes de adentrarnos en las necesidades de comunicación interna y los canales de Infotec para satisfacerlas, es necesario precisar cómo se entiende la comunicación interna de una empresa y qué tipo de objetivos persigue. La diferencia práctica de la comunicación interna y externa es el público al que se dirige, los públicos internos son aquellos que tienen una participación en la empresa y toman forma de trabajadores, colaboradores y gerentes. A veces se puede extender a proveedores y familiares de los trabajadores (públicos mixtos).

Esta diferencia de audiencias hace que el objetivo de cada aspecto de la comunicación organizacional, es decir, interna y externa, sea diferente. Por lo general los objetivos de comunicación externa están ligados a conceptos como posicionar, promocionar, generar un tipo de reputación, etc. Pero la comunicación interna persigue otros objetivos, pues los públicos internos no son potenciales compradores, sino los trabajadores, así que “busca establecer una comunicación efectiva con los públicos internos que den sentido y claridad a las tareas a realizar”<sup>45</sup> así como “generar confianza hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura.”<sup>46</sup>

Al igual que el concepto de comunicación organizacional, el de comunicación interna puede ser entendido como un conjunto de herramientas y tácticas, o como un ámbito o fenómeno. Si se entiende como un fenómeno, entonces toda empresa cuenta con comunicación interna, ya que toda empresa es un ámbito de relación entre personas y genera formas de comunicación en su interior. Sin embargo, estas formas pueden ser formales o informales, planificadas o reactivas, o incluso pasar completamente desapercibidas por la empresa y sus mandos.

---

<sup>45</sup> Brandolini, Alejandra; González Frígoli, Martín; Hopkins, Natalia (2008) Comunicación interna, Claves para una gestión exitosa. Buenos Aires, Argentina. P. 7

<sup>46</sup> IBID, p. 19

El problema de no contar con una comunicación formal y planificada es que se pierde el poder de dirigir la conversación; los esfuerzos se vuelven reactivos, faltos de dirección y/o de cohesión. También genera un ambiente en el que los rumores se pueden esparcir con mayor facilidad y desmentirlos puede requerir un esfuerzo mayor.

Los autores Brandolini, Frígoli y Hopkins expanden el tema asegurando que el eje principal de la comunicación interna es el de motivar a los recursos humanos, reduciendo la rotación de personal, generando un buen clima de trabajo y resolviendo las dudas e inquietudes de los trabajadores.<sup>47</sup> Debemos aclarar que esta condición es verdad para la comunicación interna como un grupo de herramientas y tácticas.

Estos autores también mencionan la importancia de la retroalimentación para un proceso exitoso de comunicación interna. Este paso es el que permite que el proceso de comunicación sea circular, ya que la retroalimentación permite a la empresa saber si sus mensajes han sido claros, se entendieron de la forma que buscaban y qué efecto generó en los públicos.

#### Infotec y sus necesidades de comunicación interna

Como se mencionó anteriormente, es fundamental contar con un diagnóstico para establecer un plan de comunicación. En el presente trabajo no se pudo llevar a cabo un diagnóstico tan exhaustivo como se recomienda en la literatura sobre planes de comunicación. Por esta razón, una de las propuestas presentes en el plan que concierne a la comunicación interna atiende este problema y genera, simultáneamente, un canal de comunicación para retroalimentación.

Las técnicas particulares se encuentran articuladas en el plan de comunicación (el siguiente capítulo), por lo que no ahondaremos mucho en ellas en este apartado. En cambio, nos enfocaremos en mencionar las necesidades de comunicación y daremos una breve respuesta a estas necesidades.

- La primera necesidad de comunicación identificada en Infotec es la falta de canales para un flujo ascendente de comunicación. La comunicación interna tiende a ser demasiado formal, jerárquica y descendente. Lo cual no representa un problema por sí mismo, pero la falta de canales que los trabajadores puedan utilizar para dar a conocer sus opiniones y dar una retroalimentación sí representa un problema, dada la importancia de la retroalimentación para generar un proceso circular de comunicación. Proceso que permite al área de comunicación saber si son necesarios ajustes en sus mensajes.

---

<sup>47</sup> IBID, pp. 25-26

- La segunda necesidad recae sobre el tema de establecer normas culturales, debido a la rotación de personal. El Centro tiene cambios constantes de personal, ya sea cambios del mismo personal de un área a otra, o de cambios de personal que dejan la institución, y el reclutamiento de las personas que ocuparán su lugar.
- El tercer punto es una falta de políticas y normas para los procesos de comunicación. En especial en la relación con los medios de comunicación.

Los puntos antes mencionados fueron identificados por la oficina de la dirección adjunta de vinculación. Esta información se dio a conocer de forma oral en una entrevista por parte de la directora de vinculación, Ximena Zaavedra y Carlos Ramírez, director de comunicación de Infotec; además la falta de canales que permitan el flujo ascendente de comunicación fue detectado por medio de observación participativa y una consulta con los dos directivos previamente mencionados.

Estas necesidades son abordadas en el plan de comunicación. La forma en que está estructurado es en objetivos generales de comunicación, dos de los cuales están dirigidos a la comunicación externa, y uno a la interna. En este último objetivo se encuentran las metas y acciones que buscan satisfacer las necesidades de comunicación aquí expuestas.

#### Canales de comunicación interna

Es importante hacer una buena selección de los medios y canales de comunicación cuando se está haciendo un ejercicio de planificación. Libaert expone tres ejes que determinan la selección de los canales. El tema de comunicación, el alcance que se quiere lograr con el ejercicio de comunicación y el nivel de difusión.<sup>48</sup>

Las consideraciones son generales y aplican igual para la comunicación externa y la interna. De hecho, están enfocadas principalmente a la comunicación externa, pero pueden aplicarse directamente a la comunicación interna.

Los temas que corresponden a la comunicación externa aparecen más abajo en este mismo capítulo, por lo que aquí sólo vamos a hablar de los canales internos, de cuáles son los temas el alcance y el nivel de difusión que determinaron la elección de los mismos.

Antes de aterrizar los criterios de selección antes mencionados al caso práctico de este trabajo, es necesario hacer una pequeña clasificación de los canales de comunicación interna. Brandolin y González proponen dos categorías diferentes, la

---

<sup>48</sup> Libaert, Thierry (2008) El plan de comunicación organizacional. Limusa, México P. 186

primera depende de la capacidad de generar una respuesta inmediata, y la segunda clasificación depende del formato de los canales.<sup>49</sup>

Así la primera distinción es entre:

- Canales de **comunicación**, que permiten una respuesta inmediata (mensajes de texto en chats, reuniones y comunicación cara a cara, correo electrónico, etc.)
- Canales de **difusión**, que sólo cuentan con una dirección para el flujo de información (boletines, pizarrón de anuncios, señalamientos del edificio, etc.)

Mientras que la segunda distinción es entre:

- Canales tradicionales, que son aquellos que están en un soporte analógico, es decir, impreso o comunicación cara a cara (juntas y presentaciones de trabajo, comidas, reuniones informales, pizarrón de anuncios, boletín físico, carteles, señalizaciones, etc.)
- Canales digitales, comprenden todo lo que esté en un soporte digital (chats y conversaciones digitales, correo electrónico, intranet, Newsletter digital, etc.)

El plan de comunicación desarrollado para Infotec cuenta con una combinación de las cuatro categorías anteriores. Sin embargo, hay poco enfoque en la comunicación cara a cara. Esto se debe a dos factores principales. El primero es el carácter burocrático de la organización. Esto no quiere decir que no exista la comunicación cara a cara, pero sería un esfuerzo excesivo tratar de intervenir en estas interacciones más allá del código de ética y las normas de convivencia de la institución. El motivo por el que sería excesivo es porque los documentos que regulan conducta y acciones son prohibitivos y presentan consecuencias negativas ante las faltas a las normas.

El segundo motivo es, también, el motivo por el que la mayoría de los medios internos considerados son digitales, y tiene que ver con el mercado en el que se inserta Infotec, el mercado de soluciones en tecnología de la información y comunicación. Su misión apunta que “Somos un Centro Público de Investigación especializado en el desarrollo e innovación de productos y servicios tecnológicos, que busca potencializar los beneficios operativos y la reducción en los costos de operación de los entes públicos y privados, mediante el uso de las TIC y la formación

---

<sup>49</sup> Brandolini, Alejandra; González Frígoli, Martín; Hopkins, Natalia (2008) Comunicación interna, Claves para una gestión exitosa. Buenos Aires, Argentina. Pp. 85-87.

de profesionales en la materia.”<sup>50</sup> Por lo que es necesario que la organización cuente con procesos de tecnología de información y comunicación al interior.

El desglose de los medios puntuales es parte del cuerpo del plan de comunicación, por lo que está disponible en el siguiente capítulo. Sin embargo, queda por definir el tema, alcance y nivel de difusión de los mensajes clave que determinan los canales particulares.

El tema principal de las comunicaciones internas establecidas en el plan es difundir anuncios, reiterar los reglamentos, normas federales y en el caso de un canal en particular, generar retroalimentación de parte de los empleados.

El alcance de la comunicación interna abarca a todos los empleados del Centro, pues es de interés de la organización que sus empleados sigan las reglas internas y las federales para funcionarios públicos, así como que sigan los lineamientos generales. También es de interés que obtengan información oportuna sobre eventos, cambios, logros de otros equipos y actividades en general que lleva a cabo Infotec.

Los canales están descritos a mayor detalle en el cuerpo del plan de comunicación, sin embargo, a continuación, se presenta una lista de los canales que se contemplaron:

- Portal Institucional
- Intranet
- Micrositios y landing pages
- Cuentas de correo
- WhatsApp
- Pizarrón interactivo
- Señales y letreros en las instalaciones de Infotec

### Liderazgo

El tema del liderazgo resulta importante para los grupos de trabajo dentro de la organización. Es por esta importancia que se dedica este pequeño apartado para profundizar en el tema y explicar qué se entiende por liderazgo. En primer lugar, hay diferentes definiciones que tienen pequeñas variaciones entre una y otra, sin embargo, como lo resalta García-Solarte<sup>51</sup>, casi todas las definiciones coinciden en el elemento de la influencia que un líder ejerce sobre sus seguidores.

---

<sup>50</sup> Gobierno de México “Qué es Infotec, Filosofía” Infotec. Consultado el 01 de marzo 2022  
[https://www.infotec.mx/es\\_mx/Infotec/Filosofia](https://www.infotec.mx/es_mx/Infotec/Filosofia)

<sup>51</sup> : GARCIA-SOLARTE, Mónica. Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. En: Entramado. Enero - Junio, 2015 vol. 11, no. 1, p. 60-79.

García-Solarte rescata una idea de Weibler acerca de la influencia, en donde especifica que el liderazgo consiste en influir en otros, a través de un comportamiento socialmente aceptado y está orientado a conseguir un comportamiento orientado a objetivos.

Existen también diferentes tipos de clasificaciones de líderes y de formas de liderazgo en la bibliografía. Cada clasificación parte de diferentes enfoques, por lo que resalta diferentes aspectos y dimensiones del liderazgo como ejercicio de la influencia que tiene en líder sobre sus seguidores.

Los 4 enfoques principales son los siguientes:

- 1) Enfoque de rasgos
- 2) Enfoque de comportamiento
- 3) Enfoque contingente
- 4) Enfoque emergente

El enfoque de rasgos centra su atención en los rasgos que debe presentar un líder. Es decir, las características psicológicas, de carácter, aptitudes y habilidades. Esta perspectiva propone que los líderes nacen como tales y deben cumplir las características necesarias para poder ejercer su influencia. Según Fayol, las características deben ser: salud, vigor físico, inteligencia, vigor intelectual, cualidades morales, voluntad reflexiva, firmeza, perseverancia, actividad, energía, valores de responsabilidad, sentido del deber, preocupación por el bien general, cultura general y conocimiento administrativo.<sup>52</sup>

Este punto no será de mucho interés para este trabajo, ya que requeriría una evaluación psicométrica y de la vida personal de todas las personas que ocupen puestos de poder (jefes de equipos, grupos o subdirecciones) para determinar si cumplen o no las características. Y en caso de que no las cumplan, no es posible hacer mucho, pues no se puede cambiar o despedir a alguien bajo las bases de que no cumple con las características de un líder que Fayol dicta. Además, recordemos que, según el autor, estas características no se desarrollan, sino que se nace con ellas, así que es una variable fuera de nuestro control.

Esta perspectiva, además, queda corta si uno quiere profundizar en el tema, ya que propone que existen líderes natos, seguidores natos, y eso es todo. No parece haber mayor trabajo de persuasión más allá de ejercer *las habilidades innatas* como si fuera un mandato divino.

---

<sup>52</sup> FAYOL, Henry. *Administration Industrial y General* (3ª ed.). Barcelona: Orbis, 1986. En: GARCIA-SOLARTE, Mónica. *Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales*. En: *Entramado*. Enero - Junio, 2015 vol. 11, no. 1, p. 63.



Para proporcionar un mejor entendimiento, el enfoque del comportamiento trata de identificar, no los rasgos de nacimiento, sino los rasgos de comportamiento que presentan los líderes. Este cambio de perspectiva ayuda a entender mejor la forma en que el líder influye con sus acciones sobre los seguidores.

Dentro de este enfoque, Lewin propone 3 tipos de liderazgo basándose en el comportamiento de los líderes:

- 1) Autocrático o autoritario (centrado en el jefe):** Se centra en dar órdenes y supervisar su cumplimiento. El poder y la toma de decisiones están centralizados, la participación de los subordinados en las decisiones es limitada o nula. Se basa en un sistema de castigo, y en menor medida, recompensas.
- 2) Democrático o participativo (centrado en subordinado):** Los subordinados forman parte de la toma de decisiones, el poder se delega, y la retroalimentación es una herramienta clave para dirigir las acciones. Sin embargo, el poder viene de los puestos, y si bien es delegado, no recae de forma definitiva en los subordinados. Se alienta su participación y se consulta su opinión, pero la toma de decisiones sigue estando en el jefe. Es común el uso de recompensas.
- 3) Laissez –Faire (políticas laxas):** El líder no ejerce poder, o lo hace de forma mínima. Da libertad plena a los subordinados para que tomen sus decisiones, propongan sus metas y los modelos de trabajo. Rara vez supervisa el trabajo y se enfoca más bien en los resultados.<sup>53</sup>

De las tres opciones anteriores, la forma de liderazgo de Infotec se parece más a la segunda, es decir, tiene un liderazgo democrático participativo. Esto se debe a que es común la consulta con los subordinados antes de la toma de decisiones, existe la delegación de responsabilidades y también se implementan formas de reconocimiento y recompensa cuando la participación da frutos para la organización. Sin embargo, las decisiones siguen siendo competencia de las personas que ocupan los puestos de líderes.

Gracias a este tipo de sistema existe cierta apertura para que los empleados propongan cambios de enfoque y mejoras en los procedimientos. Aunque no hay que perder de vista que Infotec tiene ciertas normas de procedimiento y de comportamiento que restringen el actuar de los empleados. Este esquema sirve como un contrapeso a la rigidez de las normas burocráticas, tanto internas, como externas que debe seguir el Centro. De esta forma sigue existiendo una línea de

---

<sup>53</sup> LEWIN, Kurt. Field theory in social science. 1951. En: GARCIA-SOLARTE, Mónica. Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. En: Entramado. Enero - Junio, 2015 vol. 11, no. 1, pp. 63-64.

mando con los puestos definidos e investidos con la autoridad de tomar las decisiones, a la vez que se incluye a los subordinados en estos procesos y se toma en cuenta su voz para innovar.

En una línea parecida a la de Lewin, Rensis Likert propone un modelo de liderazgo con 4 sistemas diferentes a partir de ciertos rasgos identificados en los estilos de liderazgo. Las características que identificó son:

- 1) Carácter de las fuerzas motivacionales
- 2) Carácter del proceso de comunicación
- 3) Carácter de los procesos de interacción e influencia
- 4) Carácter del proceso de toma de decisiones
- 5) Carácter de la fijación de objetivos o tipos de órdenes
- 6) Carácter de los procesos de control
- 7) Carácter de actuación o desempeño<sup>54</sup>

Las combinaciones de estas 7 características dan como resultado los 4 sistemas de Likert. Sistemas parecidos a los 3 tipos de liderazgo de Lewin. Estos son:

**Sistema 1** Administración explotativa o autocrática: Existe una baja o nula confianza en los subordinados, la motivación se basa en métodos de miedo y castigo, con recompensas ocasionales; la comunicación oficial es descendente y la toma de decisiones se lleva a cabo en niveles superiores de forma exclusiva.

**Sistema 2** Administración benevolente-autoritaria: Existe un nivel condescendiente de confianza en los subordinados, los métodos de motivación se basan en recompensas y ocasionales castigos; permite y solicita ideas de subordinados, pero la toma de decisiones se reserva a los niveles altos; existe un estricto control por medio de políticas. La comunicación es principalmente descendente, con la excepción de cuando se pide la opinión de los subordinados.

**Sistema 3** Administración consultiva: Confianza sustancial (aunque no absoluta) en los subordinados, se emplea un uso constructivo de las ideas de los subordinados; el método de motivación es principalmente por recompensas, aunque hay castigos ocasionales; la comunicación es ascendente y descendente. Las decisiones son tomadas en los niveles superiores, pero se fomentan en los niveles inferiores.

**Sistema 4** Administración de grupos participativos: Es el sistema que permite la mayor participación de los subordinados y mantiene una plena confianza en ellos

---

<sup>54</sup> Rensis. New patterns of management. 1961. En: GARCIA-SOLARTE, Mónica. Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. En: Entramado. Enero - Junio, 2015 vol. 11, no. 1, pp. 63-64.

en todas las áreas. Fomenta el intercambio de ideas y opiniones. La comunicación es ascendente tanto como descendente. Las decisiones se toman de forma conjunta.<sup>55</sup>

Con la experiencia de haber trabajado bajo el mando de tres jefes de departamento, podemos asegurar que algunos líderes de Infotec tienen características principalmente de los sistemas 2 y 3. Depositán cierta confianza en sus subordinados y suelen ser permisivos para probar sus ideas, siempre y cuando no vayan en contra de las normas internas, o en contra de los requisitos que exigen CONACyT o el gobierno federal. Existen más sistemas de recompensa a modo de reconocimiento, aunque también hay mecanismos de castigo. Los reglamentos internos, si bien permiten cierto margen de maniobra, se extienden a varios aspectos de las operaciones. Las decisiones pueden ser discutidas en conjunto y tomadas por los altos mandos, o bien pueden ser tomadas y posteriormente anunciadas a los integrantes de las áreas.

Siguiendo con los enfoques de los estudios sobre liderazgo, el enfoque de la contingencia ofrece aún más profundidad en el tema, pues presta mayor atención a los subordinados y al ambiente en el desempeño del liderazgo. El enfoque de la contingencia prevé que todas las situaciones requieren de liderazgo, sin embargo, existen muchas formas de ejercerlo, y determinar cuál será más eficiente depende del contexto, del líder y de los subordinados.<sup>56</sup>

Este enfoque permite distinguir una dimensión “técnica: como el tipo de tarea, o el grado de control que esta permite; y una dimensión psico-afectivas: como el grado de tensión y de apoyo mutuo en que se encuentra el grupo, que dan razón de la aparición de nuevos líderes.”<sup>57</sup>

Además de las dimensiones ya mencionadas, y el tipo de variables que conllevan, esta perspectiva del estudio del liderazgo permite agregar otro elemento: los seguidores, cuya interacción con el líder, forma la otra mitad de la relación. Los factores de los seguidores que más peso tienen sobre las relaciones con el líder y que condicionan los tipos de liderazgo (es decir, que marcan las condiciones bajo las cuales un estilo de liderazgo puede ser exitoso o un fracaso) son los siguientes:

- Formación
- Necesidad de autorrealización

---

<sup>55</sup> IBID p. 64

<sup>56</sup> PALOMINO, Pablo Ruiz. Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo: Revisión de la literatura. En: Documentos de Trabajo. Seminario Permanente de Ciencias Sociales, 2009, no 5, pp. 6-7.

<sup>57</sup> GUILLEN PARRA, Manuel. Ética en las organizaciones: construyendo confianza. Madrid: Pearson Educación, 2006. P. 173

- Experiencia
- Madurez<sup>58</sup>

Dadas estas características de los seguidores, y partiendo del principio de que existen diferentes situaciones que requieren diferentes tipos de liderazgo, Fiedler propone catalogar el tipo de líderes. De acuerdo con su enfoque, están los líderes enfocados a las tareas y los líderes enfocados a las relaciones.<sup>59</sup>

Los líderes que se enfocan en las relaciones enfocan sus esfuerzos en serles agradables a sus seguidores y tener relaciones estables con ellos. Eso no quiere decir que descuiden o no les interese el trabajo, sino que su atención se enfoca principalmente a las relaciones con y entre sus subordinados. Por otro lado, los líderes enfocados a la tarea se interesan más en el rendimiento y en el desempeño de los subordinados.

Estos dos enfoques tienen mayor o menor eficiencia para las organizaciones dependiendo de las circunstancias que las rodean. Eso sigue las líneas de pensamiento que las ideas precedentes, que no hay un estilo mejor que otro, sino que los diferentes estilos funcionan diferente en circunstancias distintas. De acuerdo con Fiedler, los líderes que se enfocan a las tareas tienden a obtener mejores resultados en momentos desfavorables, mientras que los que se enfocan en las relaciones tienen un mejor desempeño cuando la situación es favorable para la organización.

Hersey y Blanchard<sup>60</sup> desarrollan este tema con un par de gradientes. Por un lado, el nivel de enfoque en tareas o en relaciones que tiene el líder con sus subordinados, y en los diferentes niveles de madurez del grupo de trabajo. A partir de estas diferencias, explica qué enfoque es mejor para grupos con diferentes características.

La clasificación de subordinados es la siguiente:

- **M1:** Los subordinados no son ni competentes, ni están motivados a hacer las tareas.
- **M2:** Los subordinados están motivados, pero no son competentes.
- **M3:** Los subordinados son competentes, pero no están motivados.
- **M4:** Los subordinados son competentes y están motivados.

---

<sup>58</sup> Ibíd

<sup>59</sup> FIEDLER, Fred E. A theory of leadership effectiveness. 1967. En: GARCIA-SOLARTE, Mónica. Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales p. 65.

<sup>60</sup> Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard and Walter E. Natemeyer Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power in: Group & Organization Management 1979 4: 418

A su vez, proponen 4 formas de liderazgo que se adaptan a las situaciones anteriores:

- **E1 (Ordenar):** Se orienta más a las tareas que a las relaciones. Consiste en dar instrucciones claras y minuciosas a los subordinados sobre las tareas. Este enfoque es ideal para los subordinados con bajo nivel de madurez (M1), pues deja en claro qué hay que hacer y cómo deben hacer las actividades. Su enfoque en las tareas permite establecer más control y evitar que los subordinados dejen de trabajar o bajen el rendimiento.
- **E2 (Persuadir):** Tiene un alto enfoque en relaciones y en tareas. Este estilo de liderazgo funciona muy bien cuando los seguidores presentan características de M2, pues ayuda a que se mantengan motivados y da una guía de las acciones. Un líder que persuade da instrucciones específicas y abre diálogo para dar aclaraciones; da explicaciones de los beneficios de alcanzar las metas, apoya y dirige. Consulta a los subordinados para la toma de decisiones, sin embargo, tiene la última palabra.
- **E3 (Participar):** Tiene un enfoque alto en relaciones y bajo en tareas. Las instrucciones de las tareas no son tan detalladas, más bien alienta a los subordinados. No se enfoca en supervisar, da libertad en los procesos y se enfoca en los resultados finales. Confía en el trabajo de los demás. Involucra a los subordinados en la toma de decisiones por medio del consenso o delegando la decisión y aprueba o desaprueba la resolución. Este estilo da resultados con los subordinados de madurez M3, pues no se mete con los procesos, en lugar de eso se enfoca en mejorar las relaciones y el clima de los ambientes de trabajo para que se aprovechen las relaciones en un mejor ambiente con mejor motivación.
- **E4 (Delegar):** Este estilo tiene un bajo enfoque tanto en las relaciones como en las tareas. Las instrucciones son como guías muy generales de qué metas se quieren alcanzar, hace aclaraciones del proceso sólo si son muy importantes. No brinda apoyo ni supervisa tareas. Confía completamente en los procesos y en mayor medida las decisiones a los subordinados. Por esta razón es ideal para grupos de trabajo que muestren características M4, ya que tiene confianza en la disposición y en los conocimientos de los subordinados.

Antes de continuar es importante recordar que los estilos de liderazgo antes propuestos pueden o no funcionar, dependiendo de las características externas, con la característica más importante: los seguidores. Dado que los estilos se adaptan a situaciones diferentes, resulta más complicado describir qué tipo de liderazgo encaja con la organización o recomendar algún estilo en particular. Esto se vuelve más evidente cuando se considera que existe un alto grado de rotación de personal

y de cambios de área en Infotec. Así que se considera más pertinente hacer una pequeña guía para que los directivos tengan pautas de cómo conducirse en las situaciones cambiantes de la organización.

Para terminar la definición del tema, recurrimos al artículo de García Solarte, en el que presenta una recopilación de varios textos sobre liderazgo y por medio de un software, extrae los 9 puntos más importantes para el tema y los ordena del más influyente al menos influyente.

Los 9 factores son:

- El líder: Si bien no es el único factor, si es el que tiene mayor influencia en las interacciones y en los procesos de liderazgo.
- Seguidores: Estos representan el segundo factor más influyente, pues son parte de la interacción y su respuesta es la que refleja el éxito del modelo de liderazgo.
- La organización: Este es el tercer factor, pues dentro de las organizaciones se generan y establecen valores, prioridades y costumbres en procedimientos y en la forma de llevarlos a cabo.
- Situación específica: Este campo, según la perspectiva de la contingencia, afecta el estilo de liderazgo que el líder debe adoptar, la reacción de los seguidores, la planificación de las estrategias, los resultados y a la organización. Es decir, son condicionales del desempeño y actitud, mas no son determinantes, si se adoptan las medidas correctas es posible sobreponerse a las circunstancias.
- Resultados: Estos son producto de la estrategia y sirven como medida para evaluar el desempeño del equipo de trabajo en general, y del líder en particular.
- Estrategias: Este punto es parte del liderazgo en la medida en que existan objetivos organizacionales y el líder sea capaz de identificarlos, expresarlos y planear la estrategia adecuada para conseguirlos.
- Comunicación: Parte de las tareas del líder es mantener una relación sana entre la organización, él o ella misma y los subordinados. Para tener esta relación saludable es vital contar con buena comunicación, pues así se pueden entablar negociaciones, resolver problemas y llegar a acuerdos. En ultimadas cuentas, la relación de la organización (a través de los líderes) con la comunidad y los clientes es la etapa final del ciclo de comunicación para que el ejercicio del liderazgo, y el funcionamiento de la organización sean efectivos.
- Ambiente: El ambiente es el elemento que engloba a los demás en el modelo propuesto por García Solarte; es el universo en el que se desarrolla la

organización con sus situaciones específicas y en donde interactúa con la comunidad y sus clientes. Su importancia reside en proporcionar las condiciones externas a largo plazo en las que la organización debe desarrollarse, para lo que necesita desarrollar sus objetivos y estrategias.

- Clientes y comunidad: Si bien no son muchos los modelos de liderazgo que incluyen a estos públicos, son muy importantes para el funcionamiento de la organización, y algunos objetivos estratégicos se plantean entorno a clientes, y en menor medida, comunidad. El abordaje de este modelo es el de tener un líder sensible a la comunidad y la clientela para inspirar a los subordinados a que enfoquen sus actividades hacia estos, de forma que su interacción de mejores frutos económicos y sociales.<sup>61</sup>

Lo que esto representa para Infotec es que cada jefe o jefa de área debe considerar una matriz con estas variables para asegurarse de que su forma de liderazgo sea llevada de forma óptima considerando los indicadores por cada área.

Esta matriz se incluirá al trabajo como el anexo 3, al igual que la tabla con los cuatro estilos de liderazgo que pueden ser más efectivos dependiendo de la situación en la que se encuentre el área o la empresa. Se incluyen estos dos apartados en el plan de comunicación debido a que varios de los elementos son cambiantes, al igual que el contexto de la organización, y es bueno tener pautas que indiquen cuáles son las prácticas más favorables de forma general para cada situación.

Resulta provechoso describir estos puntos teóricos y poner las recomendaciones que de ellos se pueden obtener en el plan, de forma que sirvan para los directivos como documento de consulta y guía general que indique en qué dirección deben enfocar sus esfuerzos. Como aclaración, esto no sirve como una guía universal infalible.

#### Relaciones laborales (clima)

De acuerdo con Schein, el clima organizacional es una de las formas en que se puede conceptualizar la cultura en las organizaciones. Sin embargo, existen otras formas de entender la cultura en las organizaciones, a través de las normas implícitas, la filosofía de la organización, los valores aceptados, los comportamientos observables y las reglas.<sup>62</sup>

Dado que la cultura en las organizaciones es un tema muy amplio que requiere de conocimientos de diferentes disciplinas como sociología, antropología, psicología y

---

<sup>61</sup> GARCIA-SOLARTE, Mónica. Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales pp. 73-77

<sup>62</sup> Krieger, Mario (2001): Sociología de las organizaciones: Desarrollo y comportamiento organizacional. Diagnóstico e intervención. Prentice Hall, Argentina. p. 328

administración; y considerando la cantidad de aristas y enfoques desde los que se puede abordar, en el plan de comunicación no se incluye un intento de analizar y proponer cambios a la cultura de la organización. La falta de tiempo, presupuesto y permisos para hacer un sondeo redujeron el alcance en este tema, sin embargo, se optó por poner cierto énfasis en el componente del clima laboral para comenzar a tratar el tema.

Schein señala que hay 9 indicadores y manifestaciones culturales en las organizaciones, estas son:

Diagrama 2: Manifestaciones de la cultura organizacional



Fuente: Krieger, Mario (2001): Sociología de las organizaciones: Desarrollo y comportamiento organizacional. Diagnóstico e intervención. Prentice Hall, Argentina. p. 331

Las normas y reglas ya están contempladas en el plan en su dimensión formal, ya que el acceso a los diferentes grupos de trabajo fue limitado. En cuanto al medio físico, hay unas recomendaciones relativas a las señalizaciones de zonas seguras en caso de sismos y reforzar los señalamientos de rutas de evacuación, sin embargo, no hay margen para hacer muchos cambios sustanciales.

Los valores ya están delineados en los documentos estratégicos del Centro, se busca incluirlos en la comunicación interna, principalmente por medio de recordatorios a través de correos electrónicos. Los valores institucionales son los siguientes:



► **Colaboración.**  
Es la capacidad que tenemos de **sumar** nuestro talento dentro y fuera de la organización, y una excelente forma de crear **añadir valor**.

► **Innovación.**  
Como valor de nuestra organización es la capacidad de **idear, diseñar, experimentar y construir nuevas prácticas, procesos, productos y estructuras** capaces de crear valor e implantar con éxito soluciones a retos.

► **Transparencia.**  
Cualidad de **compartir y revelar con honestidad** la información que poseemos mientras caminamos hacia la consecución de los objetivos y respetando las reservas legales.

► **Apertura.**  
Capacidad de **escuchar y aprender** de otras personas y organizaciones para interactuar con el entorno, adaptarnos, crecer y organizarnos.

► **Compromiso.**  
Es la capacidad de **cumplir** con los resultados planteados, tomando en cuenta las condiciones y obligaciones que implican para la institución y las personas. Es una **parte integral** de la forma en que las personas actúan con convicción en su relación con la Institución.

► **Confiabilidad.**  
Es la capacidad de cumplir con lo prometido **en tiempo y forma**, lo cual implica **credibilidad, respeto, justicia e igualdad de oportunidades en todos los campos**.

63

Al igual que con las normas, las consideraciones sobre este tema se concentran casi exclusivamente en el aspecto institucional. No fue posible realizar una investigación a profundidad para conocer y analizar las características de los valores de los subgrupos de la organización.

Por otro lado, las presunciones básicas son un elemento más bien intangible que se deduce por la forma en que proceden y actúan los miembros de la organización. Son una combinación de procedimientos, acciones, creencias y supuestos que han resultado útiles en el pasado y que se vuelven dogmas dentro de la organización, son las cosas que se enseñan a los nuevos integrantes y que se visualizan como la forma “correcta” de hacer las cosas.

En el caso de Infotec algunos ejemplos de presunciones básicas que se detectaron en la Dirección Adjunta de Vinculación son: que los directivos tienen la razón, que hay que extender las horas de trabajo, aún si sobrepasa el horario laboral, que los

---

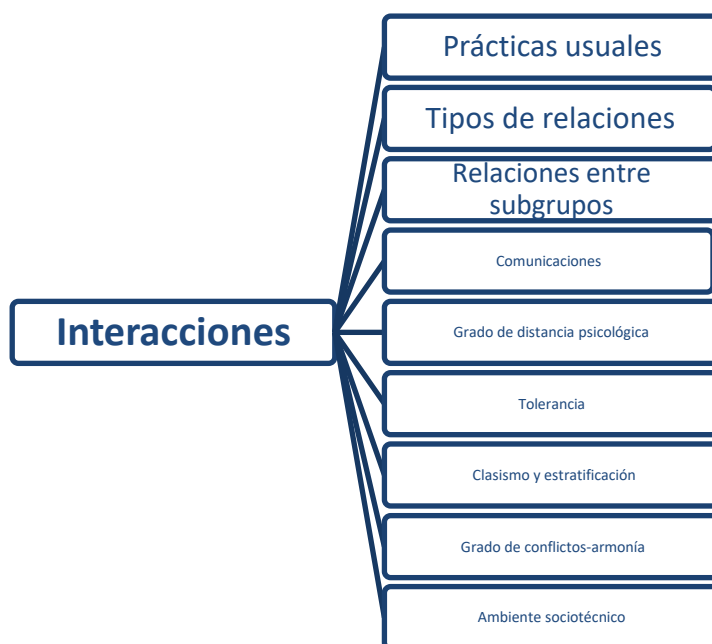
<sup>63</sup> Gobierno de México “Qué es Infotec, Filosofía” Infotec. Consultado el 22 de abril 2022  
[https://www.infotec.mx/es\\_mx/Infotec/Filosofia](https://www.infotec.mx/es_mx/Infotec/Filosofia)

proceso y acciones deben estar sustentados en documentos oficiales. Sin embargo, estos ejemplos pueden no ser representativos de otras áreas y se desconocen otras presunciones básicas que puedan existir en el Centro, una vez más, debido a la falta de recursos y de tiempo.

Dado que las relaciones muestran una estructura jerárquica que permea el Centro, podemos decir que una de las presunciones son las relaciones son de poder. Esto no significa que las interacciones sean malas, simplemente quiere decir que las posiciones de administración y dirección tiene peso en las interacciones, sin importar quién ocupe dichos puestos.

Las interacciones abarcan el tipo de relaciones que se dan en la organización, Según Schein estos son los componentes de la interacción como manifestación cultural:

Diagrama 3: Interacciones como manifestaciones culturales



Fuente: Krieger, Mario (2001): Sociología de las organizaciones: Desarrollo y comportamiento organizacional. Diagnóstico e intervención. Prentice Hall, Argentina. p. 336

Como se puede ver, son muchos elementos los que componen la caracterización de las interacciones en las organizaciones, además de que estas mismas van a cambiar a lo largo de la organización. Entre los líderes de un área y sus subordinados serán características muy diferentes a las interacciones entre los líderes de un área y otra. Como queda dicho, este es otro aspecto en el que no ha habido posibilidad de hacer una investigación profunda.

Los símbolos se pueden dividir en rituales y ceremonias que sirven para mantener la cohesión y manifiestan creencias; mitos y creencias que son elementos de identificación, tanto al interior como al exterior de la organización; mitos e historias que principalmente giran en torno de los líderes, fundadores e innovadores.<sup>64</sup>

Algunos ejemplos en Infotec son: las visitas guiadas para estudiantes, las juntas informales en los salones de conferencias (para celebrar cumpleaños y dar algunos anuncios parroquiales), los cambios y modificaciones de espacios, la distribución de las oficinas y sus colores predominantes gris y azul mismas, así como los mitos en la historia de la fundación del Centro y sus aportaciones a la digitalización y automatización de procesos en el país, en especial en el sector gobierno.

Por último, tenemos el clima. Este elemento es, al igual que las interacciones, uno complejo que consta de varios elementos constitutivos. Estos son:

1. Expectativas personales: que incluye el contrato psicológico entre el empleado y la organización, el sistema de recompensas y el desarrollo de la carrera y las competencias individuales.
2. Perspectivas grupales: desde la organización y desde los empleados
3. Relaciones entre niveles jerárquicos: estilo de liderazgo
4. Los líderes
5. La relación puesto-tarea
6. Resolución de problemas: Las formas que la organización y los grupos resuelven los problemas internos.<sup>65</sup>

La razón por la que se eligió poner énfasis en esta variante radica en su complejidad, los múltiples niveles en los que incide (personal, grupal, en las relaciones y en la resolución de problemas). Para resolver el problema que queda pendiente ante la aparente contradicción de la falta de información de los grupos de trabajo y el querer incidir en un tema complejo es necesario regresar a la aclaración que uno de los canales previstos para implementar es un pizarrón interactivo para que los trabajadores puedan expresarse y sentirse escuchados (en este caso, leídos).

Las otras medidas de comunicación interna también tienen una incidencia, ya que procuran generar mensajes constantes con recordatorios del código de ética, actividades culturales y deportivas que el Centro provee, animar a los colaboradores a contestar y contribuir en las cadenas de mail, así como compartir temas de interés al área de comunicación para que se distribuyan a sus colegas.

---

<sup>64</sup> IBID p. 336

<sup>65</sup> IBID p. 331-333

Por último, una medida de comunicación externa también puede aportar al clima, ésta es la renovación de la página de vacantes y bolsa de trabajo, pues puede contribuir a la claridad de las posibilidades de desarrollo profesional y de competencias individuales del personal de Infotec.

### Comunicación externa

La comunicación externa en el ámbito organizacional se refiere a las acciones de comunicación que están dirigidas a públicos que se encuentran fuera de la organización, pueden ser clientes, a la comunidad, proveedores, gobierno, accionistas, etc. Por lo que esta rama puede contribuir a diferentes objetivos, puede servir para difundir mensajes variados y utilizar una gran gama de herramientas y canales.

Martín la define como:

“Conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos exteriores, encaminados a mantener o mejorar relaciones con ellos, a proyectar una Imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios”<sup>66</sup>.

El presente plan de comunicación tiene mayor peso en este ámbito, pues una de las necesidades inmediatas de la organización es tener más presencia en el mercado de soluciones tecnológicas, tanto con los posibles clientes, como con posibles visitantes de escuelas, estudiantes de posgrados y medios de comunicación.

### Infotec y sus necesidades de comunicación externa

De acuerdo con lo expresado por la Dirección Adjunta de Vinculación al encargar este trabajo, las necesidades principales de Infotec en materia de comunicación externa son:

1. Dar difusión a los productos y servicios que ofrece.
2. Mejorar sus relaciones con los medios de comunicación.
3. Posicionarse como una empresa importante en el mercado de soluciones digitales.
4. Mejorar los canales y productos encaminados a obtener talento para trabajar en el Centro.

---

<sup>66</sup> Martín Martín, Fernando (2004): *Diccionario de comunicación Corporativa e institucional y relaciones públicas*, Madrid, Fragua. P. 44

Para satisfacer estas necesidades de comunicación externa, el plan de comunicación propone diferentes actividades, algunas de ellas contribuirán a más de una necesidad.

En el caso del primer punto, se propusieron diferentes publicaciones para utilizar principalmente en Twitter. Para lograr que estas publicaciones fueran efectivas se hizo una recopilación y análisis de los contenidos en Facebook y Twitter por parte de la competencia. Esta medida también aporta a la necesidad del posicionamiento de Infotec.

La segunda necesidad está principalmente cubierta por el registro de medios, los lineamientos internos para establecer relaciones con los medios y retomar las visitas guiadas para estudiantes.

La tercera necesidad es uno de los objetivos estratégicos de la organización y es la que necesita más elementos. Se necesitan todos los canales externos para conseguir este punto. La combinación de las publicaciones en redes sociales, crear comunidades digitales, especialmente a través de Twitter, las apariciones en los medios de comunicación, las visitas guiadas, los cambios en la página web del Centro, todas contribuyen desde diferentes frentes al posicionamiento de Infotec.

Para cubrir la última necesidad, el plan de comunicación incluye una comparación de las páginas de bolsa de trabajo y reclutamiento de diferentes empresas conocidas en el sector de soluciones electrónicas. Además de un rediseño del portal de Infotec.

#### Canales de comunicación externa

Los principales canales de comunicación externa contemplados para Infotec son medios virtuales. La razón principal es que el Centro se inserta dentro del mercado de las soluciones de software y tecnologías de la información y comunicación, así que es natural que el espacio virtual sea donde busque tener más presencia.

Los principales medios considerados en el plan son:

- Twitter
- Facebook
- El portal del Centro
- Un posible canal de Youtube
- Correo electrónico para establecer contacto con universidades y medios de comunicación.

## Reputación

La reputación empresarial es considerada un valor intangible dentro de las empresas, ya que puede tener una repercusión para la empresa en términos económicos, de contratos con trabajadores, proveedores y mejorar o deteriorar la relación con los inversionistas. También sirve como un respaldo contra las crisis, pues la buena reputación es lo que puede mantener los daños en la percepción del público al margen.<sup>67</sup>

Sin embargo, queda pendiente definir qué es la reputación, o más concretamente, qué es la reputación empresarial, que es lo que nos interesa en este caso. Gregorio Martín de Castro hace una recopilación de diferentes definiciones del concepto, algunas contienen más o menos elementos que otras y se enfocan en diferentes aspectos, como la calidad de los productos, el crecimiento financiero o la percepción de los públicos, sin embargo, él construye una definición utilizando los elementos comunes: “constituye el resultado de un proceso de legitimación en el que determinados agentes externos e internos evalúan múltiples aspectos de la empresa que van desde su actividad en el pasado, los recursos y capacidades disponibles en el presente y las perspectivas futuras de desempeño que son necesarias para la creación de valor y la obtención de rentas.”<sup>68</sup>

Entonces, la reputación empresarial es un proceso de evaluación por parte de los públicos clave, internos y externos, y que, en ultimas cuentas, se cultiva para tener una ventaja competitiva, de valor y que regrese ganancias a la empresa. La razón principal por la que este tema está acomodado aquí, dentro de la comunicación externa, se debe a que su efecto principal es al exterior de la empresa. Incluso cuando hay consideraciones de públicos internos, los efectos que se esperan son, principalmente, hacia el exterior. Además, Brandolini y González remarcan que el público interno también es externo, pues tienen sus propios intereses, consumen medios y contenido y están expuestos a la comunicación externa de la organización.<sup>69</sup>

Maximiliano Fernández enlista 3 variables que conforman la reputación de una empresa, estas son:

1. La identidad o lo que la organización es. Principalmente como es percibida.

---

<sup>67</sup> Fernández Fernández, M. (2011): Comunicación y Reputación en Empresas e Instituciones: Experiencias profesionales y propuestas prácticas, editorial Universitas, S.A. Madrid. Pp. 116-117

<sup>68</sup> De Castro, Gregorio Martín (2008): Reputación empresarial y ventaja competitiva, ESIC Editorial. Madrid, España. P. 31.

<sup>69</sup> Brandolini, Alejandra; González Frígoli, Martín; Hopkins, Natalia (2008) Comunicación interna, Claves para una gestión exitosa. Buenos Aires, Argentina p. 38

2. El comportamiento de la organización, es decir, lo que ofrece, lo que hace y cómo lo hace.
3. Lo que comunica y cómo lo comunica. Es decir, lo que busca comunicar.<sup>70</sup>

El primer punto parece ser un poco problemático, pues engloba tres conceptos que pueden ser leídos de forma diferente, la identidad, que es lo que la organización quiere proyectar. Es la imagen meditada y construida de forma deliberada. La percepción que tienen los públicos sobre la organización, que es una representación mental, la cuál es una mezcla entre lo que la organización proyecta en sus esfuerzos de comunicación, las acciones que la organización hace que no tienen un propósito de comunicación y el ruido que altera lo que los públicos ven. Por último, está lo que la empresa realmente es, lo que aparenta ser, lo que hace y cómo lo hace. Sin embargo, para fines de este trabajo se considerarán los tres aspectos, pero con especial atención a lo que Infotec puede planificar y cambiar para tener un efecto positivo en su imagen, es decir en la representación mental de los públicos objetivo.

La literatura de Relaciones Públicas y de reputación empresarial están íntimamente ligadas, ya que uno de los objetivos principales de gestionar las relaciones de la empresa con sus públicos es el de mejorar, trabajar, crear y/o gestionar la reputación de la misma.

Por otro lado, tanto la reputación como las relaciones públicas tienen mucha cercanía con las crisis. Primer la reputación es el área en el que impacta más una crisis, a la vez que la reputación funciona como el recurso más importante para evitar una crisis o minimizar sus efectos. Por otro lado, las relaciones públicas buscan fortalecer la reputación de la organización, y en momentos de crisis, aprovecharla para minimizar los daños que pueda sufrir la organización.

Por los motivos ya expuestos, la reputación figura en uno de los objetivos generales del plan de comunicación de Infotec, y está ligada a las prácticas de Relaciones Públicas como retomar las visitas guiadas y mejorar la relación con los medios de comunicación.

### Relaciones Públicas

Las Relaciones Públicas son una valiosa herramienta para contactar con los públicos, especialmente los públicos externos. Harlow define las Relaciones Públicas de la siguiente manera:

*La función característica de dirección que ayuda a establecer y mantener unas líneas de mutua comunicación, aceptación y*

---

<sup>70</sup> Fernández Fernández, M. (2011): Comunicación y Reputación en Empresas e Instituciones: Experiencias profesionales y propuestas prácticas, editorial Universitas, S.A. Madrid. Pp. 117-118

*cooperación, entre una organización y sus públicos; implica la gestión de problemas o conflictos; ayuda a la dirección a estar informada de la opinión pública y a ser sensible a la misma; define y enfatiza la responsabilidad de la dirección para servir al interés público; ayuda a la dirección a estar al corriente del cambio y a utilizarlo de manera eficaz, sirviendo de sistema precoz de aviso para facilitar la anticipación a tendencias; y utiliza la investigación, el rigor y las técnicas de comunicación ética como principales herramientas.<sup>71</sup>*

En la práctica, una de las mayores actividades dentro de esta disciplina es la de gestionar la relación con los medios de comunicación. Este enfoque tiene dos razones de ser: la primera es el bajo costo en comparación con las campañas de publicidad; el segundo motivo es el poder de persuasión de terceros.

Al Ries y Laura Ries recalcan en su libro *la caída de la publicidad y el auge de las RR PP*, que la mayoría de la gente tiene confianza en los medios de comunicación, pues son el canal por el cual nos enteramos de los sucesos importantes, en el país y en el mundo, por lo que las tareas de RR PP intentan gestionar una buena relación con los medios de comunicación y lograr que la marca aparezca en las noticias a manera de noticia y no en los espacios de publicidad.<sup>72</sup>

Maximiliano Fernández Fernández, retomando a Pérez Latre, remarca que la gente consume los productos culturales (películas, revistas, periódicos, transmisiones de televisión) no por el contenido publicitario, sino el de entretenimiento e informativo. Es por eso que las relaciones públicas buscan trabajar de cerca con los medios de comunicación y asegurarse de que el contenido que la empresa quiere difundir aparezca como parte del contenido informativo y no en los espacios publicitarios.<sup>73</sup>

Las actividades de relaciones públicas, al igual que todas las acciones de comunicación, debe estar encaminada a cumplir con los objetivos estratégicos de la organización, o encaminados a mejorar la reputación y a la imagen de la organización.<sup>74</sup> Por lo que las medidas para tratar con los medios pueden ser hacia adentro de la organización, como lineamientos, políticas, reglas y preparaciones para recibir y tratar al personal de medios; como externos: los boletines de prensa, avisos, material de fotografías, animaciones y videos, etc.

---

<sup>71</sup> Harlow, R. F. (1976): "Building a public relations definition" *Public Relation Review*, n° 2(4), pp. 34-42

<sup>72</sup> Ries, A. y Ries, L. (2002): *La caída de la publicidad y el auge de las RR PP*, EMPRESA ACTIVA. Barcelona. Pp. 117-122

<sup>73</sup> IBID. P. 304

<sup>74</sup> IBID p. 243



El plan de comunicación al que atañe este trabajo contiene un apartado con procedimientos internos para tratar con medios de comunicación, ya que uno de los objetivos es incrementar las apariciones de Infotec en los medios de comunicación, en especial en los especializados en ciencia y tecnología y gestionar una buena relación con los medios.

Fernández, en su libro *Comunicación y Reputación en Empresas e Instituciones*, menciona que las organizaciones que ya tienen una relación sana con los medios de comunicación pueden gestionar ruedas de prensa sin ningún problema, sin embargo, para las que no tienen ningún tipo de relación, construir un intercambio con los medios y poder gestionar ruedas de prensa se vuelve un reto.<sup>75</sup>

Para solucionar los problemas que plantea iniciar una relación con los medios si no era una práctica común en la organización, es necesario tomar en consideración las 9 recomendaciones que Fernández plantea para iniciar esa relación de forma benéfica para ambas partes.

1. Tener un tema de interés para convocar una rueda de prensa. Hacer que los medios se movilicen sin tener un motivo de interés suficiente dañará la relación y puede ser contraproducente.
2. Los portavoces deben ser gente de interés y con credibilidad. De preferencia los directivos de la organización o expertos en el tema particular a tratar.
3. Es necesario preparar y proporcionar a los medios insumos que puedan ser publicados en todos los canales posibles, hay que pensar en boletines, infografías, animaciones, fotografías, videos y, en la medida de lo posible, facilitar la transmisión del evento.
4. Considerar si el público objetivo (quienes van a consumir los materiales de los medios) es un público general o especializado, esto influye en el tipo de medios a los que se convoca al evento
5. Tener en cuenta que el objetivo de las acciones de comunicación debe abonar a la buena reputación de la organización y a facilitar o aportar a la consecución de sus objetivos estratégicos.
6. Cuidar mucho la imagen de los voceros. Este cuidado se extiende no sólo a la imagen en el sentido más estricto de la palabra, pero también que tengan entrenamiento de medios, que tengan un dominio total del idioma, que tengan buenas habilidades de improvisación y que tengan una buena recepción por las cámaras y los periodistas.
7. Ser muy formal con la fecha y la hora a la que se dará inicio a las actividades de la rueda de prensa. Es muy importante que la fecha y la hora no cambien

---

<sup>75</sup> IBID pp. 238-239

una vez se les hagan llegar a los periodistas, procurar que no coincida con algún evento importante y ser muy puntual para dar inicio al evento.

8. Procurar que el lugar en el que se desarrolle la rueda de prensa sea un lugar dentro de las instalaciones de la organización, acogedor, con espacio suficiente y en donde se haya hecho un trabajo previo de acondicionar con los elementos importantes de la imagen corporativa. Si el evento no es dentro de las instalaciones, es importante procurar que sea accesible para los periodistas además de cumplir con las condiciones anteriores.
9. Es posible dar presentes a los periodistas, si se opta por esta práctica, asegurar que no sean regalos muy caros, para que no den una impresión equivocada de querer comprar la buena voluntad de los medios o comprar favores. Los regalos prácticos y memorables, con presencia de la imagen corporativa de forma sutil son la mejor opción.<sup>76</sup>

Infotec, al momento de diseñar el plan de comunicación, se encontraba en la situación descrita anteriormente, en busca de establecer una relación con los medios, pero sin mucha experiencia o antecedentes para comenzar esta labor. Para seguir estas recomendaciones, el plan contiene un par de lineamientos y un documento de registro que los medios deben llenar para ingresar a las instalaciones. Los lineamientos comprenden la herramienta que establece un control de las visitas y expresa el reglamento de quiénes son los portavoces oficiales del Centro, así como qué conducta debe adoptar el resto del personal.

Aunque el proceso de papeleo puede parecer una medida que entorpece el tránsito, Infotec es una institución burocrática que busca tener las situaciones bajo control, así que es normal que busquen medidas que les brinden ese control.

Otra actividad prevista en el plan de comunicación es la de retomar las visitas guiadas para estudiantes dentro de las instalaciones de Infotec. Si bien no hay una relación cultivada con los medios de comunicación, sí hay una con instituciones educativas de nivel preparatoria y universidad a modo de visitas guiadas con presentaciones y uso del equipo de computación. Al momento de redactar el plan de comunicación, esas actividades tenían meses de haber sido suspendidas, sin embargo, se plantea en el plan volver a llevarlas a cabo y aprovecharlas para invitar a los medios.

---

<sup>76</sup> IBID pp. 239-246

## Capítulo 2

### Presentación

La **Dirección Adjunta de Vinculación (DAV)**, a través de la **Coordinación de Comunicación Institucional**, ha elaborado el presente **Plan de Comunicación 2019**, con la finalidad de establecer la estrategia institucional, en materia de comunicación, de la presente administración, encabezada por el **Dr. Juan José Rivaud Gallardo** en su carácter de **Director Ejecutivo de Infotec**.

Con la creación de la DAV, se hace manifiesta la nueva visión de contar con un área dedicada a fortalecer las relaciones institucionales en materia comercial, pero también de promoción, difusión y publicidad del quehacer integral de Infotec como Centro público de investigación e innovación en TIC.

A través de la Coordinación de Comunicación Institucional, estos esfuerzos se verán materializados mediante diferentes actividades hacia el interior y exterior de la organización, de manera que se fortalezca de manera sólida la imagen, credibilidad y reputación del Centro y de los servidores públicos que laboramos en él.

A mediano y largo plazo, estaremos siendo testigos, con esta y otras iniciativas, de un nuevo Infotec con una mayor presencia en el sector público y privado de nuestro país y un mejor posicionamiento en la industria TIC mexicana.

El plan está conformado por la estrategia general a seguir, los objetivos a cumplir y las diferentes tácticas o líneas de acción a implementar en el transcurso del periodo julio-diciembre de 2019.

### Acerca de Infotec

Infotec es un centro público de investigación e innovación que forma parte de la red de centros del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt).

Con una trayectoria de 45 años, ha destacado como un organismo pionero en actividades de innovación y desarrollo tecnológico. Hoy en día, es reconocido también por su oferta académica original, con programas de maestría y doctorado dirigidas a desarrollar habilidades y competencias de alto perfil para la industria TIC.

Infotec cuenta con dos sedes: sus instalaciones originales en la Ciudad de México y una sede adicional, inaugurada en 2013 en la Ciudad de Aguascalientes, Aguascalientes, donde reside su Centro de Datos principal.

## Historia

Infotec tiene sus orígenes en un fideicomiso público de Conacyt, creado en 1974, cuya tarea principal era investigar y comunicar información sobre las novedades industriales. Desde entonces, los más de 40 años de trayectoria de la institución han tenido el objetivo de favorecer la circulación de la información.

En la década de los 80, nació en Estados Unidos la Arpanet (Advance Research Project Agency Network), antecesor del internet. Esta tecnología revolucionaría las TIC y las interacciones humanas a nivel personal y organizacional. Varios de los protocolos creados para el uso de esa red siguen vigentes hoy en día en internet.

México necesitaba sumarse al cambio disruptivo que ocasionó esta tecnología. Infotec fue uno de los pioneros nacionales en la incorporación al mundo digital. En 1990 ayudó al gobierno en el uso del internet para entregar información y proporcionar servicios. Desde entonces, ha trabajado para proporcionar productos y servicios a través de la web.

Por ejemplo, en 1994, Infotec fue la institución encargada de administrar la Red Tecnológica Nacional (RTN), que fue la primera red de internet en México.

A lo largo de los años, ha trabajado de la mano del gobierno para modernizar sus servicios y facilitarle el uso de las TIC. Para ello, ha desarrollado herramientas que le permiten al gobierno agilizar sus servicios y mejorar la relación directa con sus ciudadanos.

Además, ha generado productos que ayudan a que el público general adopte las TIC para facilitar su vida diaria. Algunos ejemplos fueron los portales Compranet, e-México, Visit México y Justicia Cotidiana, entre muchos otros.

También ha destacado por la innovación de productos tecnológicos, como las plataformas SemanticWebBuilder y Cloudino, solución orientada a Internet de las Cosas (IoT) para el mercado mexicano.

La institución se ha hecho acreedora a diversos reconocimientos, premios y certificaciones, como la participación de portales construidos por Infotec en dos ediciones del Premio Estocolmo (Stockholm Challenge Award) y una nominación al mismo; así como los premios del Datacenter Dynamics Awards (“Reconocimiento especial al equipo Data Center del Año” y el de “Liderazgo en el Sector Público”).

También recibió un reconocimiento por parte de la Cámara de Diputados en la Expo-Foro 2007 (“por la contribución de WebBuilder al desarrollo del e-Gobierno). Su Centro de Datos en Aguascalientes cuenta con la certificación TIER III del Uptime Institute y los servicios de Desarrollo de Software con la certificación CMMi nivel 5.

En 2014, se modificó su convenio constitutivo y denominación social, pasando de Fondo de Documentación e Información para la Industria a Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación. Esta denominación se adapta mejor a su enfoque actual, al orientarse al desarrollo tecnológico como el eje motor de sus actividades.<sup>77</sup>

Sus esfuerzos buscan el bienestar de los mexicanos, para lo cual ha desarrollado herramientas para acercar a la población con el gobierno y generar un tejido social más robusto, en el que organizaciones de gobierno y de la sociedad civil pueden unir esfuerzos.

La institución sigue comprometida con la calidad de su trabajo, el bienestar de sus clientes y el desarrollo de las TIC en el país; es por ello que Infotec sigue creciendo y sigue trabajando en conjunto con el gobierno, para ayudar a que miles de mexicanos alcancen sus objetivos.

### Misión

Somos un Centro Público de Investigación especializado en el desarrollo e innovación de productos y servicios tecnológicos, que busca potencializar los beneficios operativos y la reducción en los costos de operación de los entes públicos y privados, mediante el uso de las TIC y la formación de profesionales en la materia.

### Visión

Posicionarnos como socio tecnológico líder de los entes públicos y privados, que contribuya a la evolución digital del país, a través del desarrollo de nuevas soluciones de alta calidad en materia de TIC y de tecnologías emergentes, así como la formación de profesionales en la materia, contribuyendo a la mejora de la gestión y la simplificación administrativa.

### Valores

Nuestros valores nos distinguen, apoyan nuestra misión y dan sustento a nuestro código de conducta. Los valores que conforman nuestra cultura empresarial son:

- **Colaboración.** Es la capacidad que tenemos de sumar nuestro talento dentro y fuera de la organización, y una excelente forma de crear añadir valor.
- **Innovación.** Como valor de nuestra organización es la capacidad de idear, diseñar, experimentar y construir nuevas prácticas, procesos, productos y estructuras capaces de crear valor e implantar con éxito soluciones a retos.

---

<sup>77</sup> Gobierno de México “Qué es Infotec, Nuestra Historia” Infotec. Consultado el 18 de septiembre de 2019. <https://www.infotec.mx/nuestra-historia>

- **Transparencia.** Calidad de compartir y revelar con honestidad la información que poseemos mientras caminamos hacia la consecución de los objetivos y respetando las reservas legales.
- **Apertura.** Capacidad de escuchar y aprender de otras personas y organizaciones para interactuar con el entorno, adaptarnos, crecer y organizarnos.
- **Compromiso.** Es la capacidad de cumplir con los resultados planteados, tomando en cuenta las condiciones y obligaciones que implican para la institución y las personas. Es una parte integral de la forma en que las personas actúan con convicción en su relación con la Institución.
- **Confiabilidad.** Es la capacidad de cumplir con lo prometido en tiempo y forma, lo cual implica credibilidad, respeto, justicia e igualdad de oportunidades en todos los campos.<sup>78</sup>

### Estructura orgánica

Infotec se organiza en una Dirección Ejecutiva, seis direcciones adjuntas, un Órgano Interno de Control (OIC), así como diferentes gerencias, subgerencias, coordinaciones de área y especialidades. También es supervisado periódicamente por un Comité Técnico, externo a su estructura orgánica interna.

**Dirección Ejecutiva (DE):** Representa legalmente a la institución y tiene, entre otras, las siguientes funciones: planear, organizar, dirigir, controlar, evaluar, programar, autorizar, diseñar y orientar las políticas y estrategias de desarrollo de la institución; determinar las estrategias de finanzas, administración, producción, mercadotecnia, tecnología, recursos humanos y vinculación para asegurar el desarrollo institucional y del negocio a corto, mediano y largo plazo; así como asegurar la alineación de la institución a las políticas gubernamentales y a las tendencias sociales, tecnológicas, económicas y de mercado.

**Dirección Adjunta de Vinculación (DAV):** Tiene como objetivo desarrollar, dirigir, coordinar y promover los modelos comerciales y de vinculación institucional con instituciones públicas y privadas, definiendo las metas anuales en materia de difusión y ventas de los productos y servicios, con el propósito de contribuir a la definición de los indicadores de la planeación estratégica institucional.

Es responsable, entre otras, de las siguientes funciones: coordinar la definición de la estrategia institucional en materia de difusión y venta de productos y servicios; coordinar las estrategias de comunicación externa de productos y servicios; supervisar la realización de eventos en materia de difusión y comercialización de

---

<sup>78</sup> Gobierno de México “Qué es Infotec, Filosofía” Infotec Consultado el 18 de septiembre de 2019.  
<https://www.infotec.mx/Filosofia>

los productos y servicios, con el objeto de impulsar el posicionamiento del centro en el mercado; además de diseñar los mecanismos que permitan fortalecer las relaciones con clientes, así como con diversas instituciones públicas y privadas, a efecto de procurar la satisfacción del cliente.

También, coordinar la conformación del portafolio de productos y servicios, con el propósito de ampliar la difusión de los mismos; definir y coordinar la implementación de las políticas de difusión, para impulsar el desarrollo institucional; someter a la consideración y, en su caso, autorización del Director Ejecutivo el proyecto de lineamientos de imagen institucional, con el propósito de contar con un instrumento que regule las acciones del personal en esta materia; y promover los mecanismos de vinculación necesarios, para obtener un posicionamiento competitivo de la institución en el mercado.

**Dirección Adjunta de Desarrollo de Sistemas (DADS):** Su objetivo es proporcionar soluciones de TIC que satisfagan los requerimientos puntuales de los clientes, haciendo uso de metodologías ágiles, además de proporcionar servicios de arquitectura y desarrollo que hagan eficiente la automatización de los procesos de negocio y funcionalidades identificadas, basándose en plataformas y tecnologías de código abierto. Entre sus funciones, está: llevar a cabo actividades que permitan interactuar con otras direcciones, otras organizaciones y la sociedad, a efectos de plantear proyectos colaborativos de mutuo beneficio; así como posicionar a la institución como el principal impulsor de la investigación y el desarrollo tecnológico en el uso y operación de las TIC a nivel nacional.

**Dirección Adjunta de Administración de Proyectos (DAAP):** Su objetivo es asegurar la administración de proyectos comerciales, estratégicos y de colaboración, a través de un equipo de administradores de proyectos especializado en las mejores prácticas de la industria.

**Dirección Adjunta de Infraestructura (DAI):** Entre sus funciones están: planear, autorizar y supervisar la ejecución de los proyectos tecnológicos y del presupuesto para inversión en materia de infraestructura de TIC.

**Dirección Adjunta Académica y de Investigación (DAAI):** Su objetivo es analizar las necesidades de nuestro país en materia de educación en tecnologías de la información y telecomunicaciones para proponer, evaluar e impartir programas de posgrado, extensión académica, capacitación industrial y preparación de altos ejecutivos en el aprovechamiento de estas tecnologías.

**Dirección Adjunta de Administración (DAA):** Su objetivo es planear, dirigir y administrar los recursos humanos, materiales y financieros, así como las actividades jurídicas de la institución; implementar las medidas tendientes a mantener un

adecuado clima laboral que permita el óptimo desempeño de las actividades institucionales, así como verificar el debido cumplimiento de los lineamientos y normatividad establecidos en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

**Órgano Interno de Control (OIC):** Su objetivo es mejorar la efectividad; combatir los niveles de corrupción; consolidar la transparencia y la rendición de cuentas en los asuntos públicos; y vigilar que la actuación de los servidores públicos de la entidad se apegue a la legalidad.

**Comité Técnico:** Es el órgano supremo que rige a la institución; es presidido por el director general del Conacyt y está integrado por representantes de la SEP, SHCP, SE, IMPI, Inegi, CICESE, Canacintra, Canieti, Concamin, Nafin y SFP. Entre sus atribuciones están aprobar las políticas y estrategias que considere adecuadas para la realización de los fines y el desarrollo de las acciones de la institución.

Organigrama

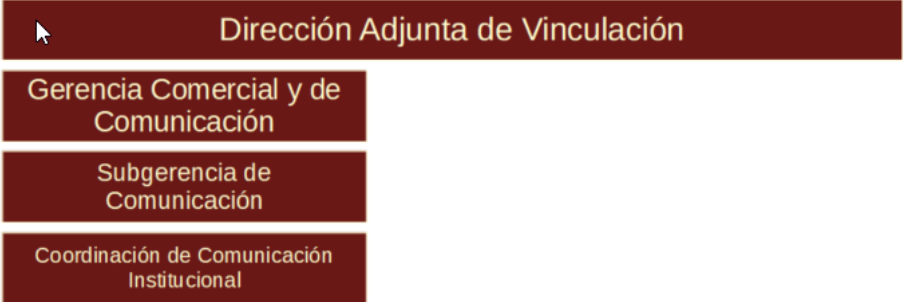
Organigrama 1: Organigrama primer nivel



Fuente: Dirección adjunta de vinculación de Infotec

---

Organigrama 2: Organigrama de Comunicación



Fuente: Dirección adjunta de vinculación de Infotec

---



## Situación actual de la comunicación en Infotec:

### Comunicación interna y externa

La Coordinación de Comunicación Institucional es la responsable de la planeación, coordinación, ejecución, seguimiento y control de todas las actividades de comunicación, promoción y difusión de Infotec, tanto en el ámbito interno, como en el externo.

### Comunicación interna

La comunicación interna se refiere a todas las actividades de comunicación y difusión hacia el interior de la institución, incluyendo el cuerpo directivo, la gerencia media y los niveles operativos y administrativos de Infotec, tanto de su sede en la Ciudad de México como en la ciudad de Aguascalientes.

Las actividades incluyen la elaboración de políticas y lineamientos de comunicación, promoción, difusión y divulgación, de aplicación interna entre las direcciones adjuntas, áreas de trabajo y empleados de la organización.

También se refiere a las tareas de elaboración y difusión de información hacia la comunidad de empleados y prestadores de servicios profesionales, mediante correo electrónico, carteles, infografías, imágenes, fotos, videos, contenidos en internet dentro de la Intranet, comunicados oficiales, avisos, invitaciones, convocatorias, boletines electrónicos (newsletters), formatos internos, entre otros.

### Comunicación externa

La comunicación externa se refiere a todas las actividades de comunicación, promoción, difusión y divulgación hacia el exterior de la institución, desde un punto de vista institucional u oficial y con propósitos de tipo comercial, noticioso o informativo, académico y/o científico, de rendición de cuentas, transparencia y acceso a la información, así como de carácter público y social.

Su ámbito de cobertura es sumamente amplio e incluye, entre otros, a los siguientes públicos: clientes vigentes, clientes potenciales y clientes anteriores, medios de comunicación, líderes de opinión, competidores, aliados y socios estratégicos; proveedores, gobierno, industria, academia, organizaciones de la sociedad civil, organismos internacionales y/o extranjeros, por mencionar algunos.

Las actividades incluyen la elaboración de políticas y lineamientos de comunicación, promoción, difusión y divulgación, de aplicación externa hacia el entorno político, gubernamental, empresarial, mediático, académico y científico, social, nacional e internacional.

Dichas políticas y lineamientos son de observancia directa para todas las direcciones adjuntas, áreas de trabajo y empleados de la organización, particularmente para aquellos cuya responsabilidad les confiere carácter de vocería o representación oficial de la institución (cuerpo directivo, gerentes y subgerentes).

Las tareas incluyen la elaboración y difusión de información pública y oficial, mediante correo electrónico, carteles, infografías, imágenes, fotos, videos, contenidos en internet dentro del portal institucional, micrositiros y redes sociales oficiales, comunicados de prensa, avisos e invitaciones a medios, conferencias de prensa, entrevistas, convocatorias públicas, boletines electrónicos (newsletters), brochures comerciales, informes, whitepapers, libros, revistas, concursos, encuestas, foros y eventos presenciales y en línea, transmisiones en streaming, entre otros.

A continuación, enlistaremos los canales de comunicación interna y externa con las que cuenta Infotec y que están previstos para el plan de comunicación:

- Portal Institucional
- Intranet
- Micrositiros y landing pages
- Cuentas de correo
- Facebook
- Twitter
- YouTube
- LinkedIn
- Instagram
- Foursquare
- Google My Business
- Slideshare
- Eventbrite
- WhatsApp
- Pizarrón interactivo
- Señales y letreros en las instalaciones de Infotec

También enlistaremos las tácticas, documentos y acciones propuestas para alcanzar las metas, y con ellas, los objetivos de la estrategia de comunicación

- Comité editorial y responsables de comunicación
- Cambio de nombre para la cuenta de correo para comunicación externa
- Comunicados internos
- Comunicados externos

- Seguimiento de medios
- Códigos normativos
- Lineamientos
- Manuales

#### *Comunicación tradicional y digital*

Para el cumplimiento de las funciones descritas, la Coordinación de Comunicación Institucional hace uso de actividades de comunicación tradicional, así como digital. Entre las primeras, se incluye la difusión en diarios y revistas impresos, radio y televisión, impresión de carteles, folletos, programas, souvenirs y papelería diversa, organización y participación en eventos presenciales, compra de publicidad, renta de espacios, construcción de stands de promoción, entre otros.

Por su parte, el uso de medios digitales se refiere al aprovechamiento de las tecnologías de información para amplificar y masificar el alcance de la comunicación, principalmente a través de internet, por ejemplo, a través de sitios web y redes sociales, correo electrónico, email marketing (newsletters), marketing digital, periódicos y revistas electrónicos, blogs, webinars, video en streaming, podcast, posicionamiento mediante influencers, banners, infografías, aplicaciones móviles y encuestas en línea, por mencionar algunos ejemplos.

#### *Portal institucional e intranet*

La Coordinación de Comunicación Institucional será responsable del cuidado editorial (revisión ortográfica, de redacción y estilo), así como de la gestión de los contenidos e información publicada, tanto en el portal institucional, como en la intranet.

Si bien la producción de los contenidos estará a cargo de las áreas sustantivas al interior de la organización -las cuáles elaborarán información correspondiente a sus ámbitos respectivos y se encargarán de mantener actualizadas las secciones, subsecciones y contenidos que les correspondan, así como de brindar información adicional y atención a usuarios finales-, toda la información que generen será revisada y autorizada por la Dirección Adjunta de Vinculación (DAV), a través de la Coordinación de Comunicación Institucional, previo a su publicación en internet.

Lo anterior tiene por objetivo mantener la gobernabilidad de la información institucional que se difunda por canales oficiales, al tiempo que se asegura la calidad editorial de la misma, evitando en la medida de lo posible que se publique información no autorizada, confusa, incompleta, errónea, contradictoria, repetida, desactualizada o inoportuna.

### *Portal institucional*

El portal institucional (<https://www.infotec.mx>) es el sitio oficial de Infotec en Internet, a través del cual se dará a conocer información sobre la institución de tipo gubernamental, comercial y académica.

El sitio está dirigido primordialmente a un público externo, conformado por clientes de los productos y servicios (potenciales, vigentes y no vigentes), medios de comunicación (reporteros, editores, columnistas, bloggers y líderes de opinión en periódicos, revistas, blogs, estaciones de radio, canales de televisión o video y redes sociales), académicos (estudiantes, profesores e investigadores), así como ciudadanos en general.

En materia gubernamental, el portal publicará información oficial de Infotec, en tanto dependencia de la administración pública federal, con adscripción al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), incluyendo su normatividad; visión, misión y objetivos; cuerpo directivo; así como diversas disposiciones de carácter obligatorio en materia de transparencia y acceso a la información pública, emitidas por el Instituto Nacional de Acceso a la Información Pública (INAI), la Secretaría de la Función Pública (SFP), la Presidencia de la República y el Conacyt, entre otros.

Con respecto a su información sustantiva, el sitio difundirá, desde un punto de vista comercial, su portafolio de productos, servicios y soluciones tecnológicas, incluyendo aquellas correspondientes al Centro de Datos, fábrica de software y educación continua en materia de tecnologías de información y comunicaciones (TIC).

Lo anterior incluye descripciones de los servicios, brochures, casos de éxito, infografías, testimoniales, datos de contacto y demás información que permita a clientes potenciales conocer las capacidades y expertise de Infotec, así como establecer contacto para la adquisición de servicios.

El público objetivo incluye altos directivos y mandos medios, pertenecientes a áreas de TIC, de organizaciones públicas y privadas: gobierno federal y gobiernos estatales y municipales, así como empresas privadas.

En cuanto a medios de comunicación, el portal contará con una “Sala de Prensa” a través de la cual se hará difusión de información oficial de la institución, así como de las diferentes actividades de vinculación y comercialización que se generen.

En la “Sala de Prensa” se publicarán comunicados de prensa, entrevistas, eventos, menciones en medios y demás información para que los medios de comunicación puedan hacer una cobertura adecuada de la información de interés periodístico que produzca la institución.

Por su parte, la información de corte académico tiene que ver con la difusión de actividades de posgrado, así como la divulgación de la investigación científica en las que participe Infotec, así como su comunidad de profesores, alumnos e investigadores.

Cabe mencionar que, debido a la especialización de estas últimas tareas, Infotec, a través de la Dirección Adjunta de Innovación y Conocimiento (DAIC), contará con un área especializada enfocada en temas de divulgación de la ciencia, la cual será la principal productora de contenidos e información, así como único punto de contacto con la Coordinación de Comunicación Institucional.

#### *Intranet*

La “Intranet” (<http://comunidad.infotec.com.mx>) es el portal interno de la institución, a través del cual se dará a conocer información de interés u obligatoriedad para empleados y prestadores de servicios profesionales.

El sitio tendrá acceso restringido mediante clave de usuario y contraseña. Se buscará que el acceso esté conectado con el directorio activo, de manera que las claves estén actualizadas y correspondan con las contraseñas de los equipos y de los correos electrónicos. De igual forma, los empleados que dejen de laborar en la institución serán dados de baja automáticamente de la intranet.

Se revisará la posibilidad de que, al interior de la red de Infotec no sea necesario el acceso mediante contraseña, sino que esté abierto y los usuarios puedan navegar libremente en el sitio. La contraseña será solicitada solamente fuera de las instalaciones de Infotec en redes de internet externas.

Se sugiere que, en el futuro, el sitio cambie de dominio, para que se homologue con el portal institucional, dejando de utilizar el dominio.com.mx. Una alternativa, sería que el nuevo acceso sea: <https://www.infotec.mx/intranet>, con lo cual sería un canal dentro del portal institucional, y no un micrositio adicional.

Otra opción, sería mantener el nivel de un micrositio, pero con la siguiente url: <https://intranet.infotec.mx>, cambiando la palabra “comunidad” por “intranet”, lo cual resulta más preciso.

Este es sólo un cambio a nivel dominio, pero que resulta conveniente porque comunica mejor el contenido y enfoque del sitio. Como está actualmente, tiene varias áreas de oportunidad: es incongruente usar el dominio “.mx” para el portal institucional y el “.com.mx” para la intranet; la palabra “comunidad” no es suficientemente intuitiva para explicar por sí misma que es un sitio “sólo para empleados”, como si se entendería con la palabra “intranet”; y, por último, la

estructura a nivel de subdominio, en lugar de un canal temático dentro del sitio principal, le da un estatus innecesario como si se tratara de un micrositio externo.

A través de la Intranet, la Coordinación de Comunicación Institucional dará a conocer información oficial dirigida a empleados y personal contratado en la modalidad de servicios profesionales, incluyendo: comunicados internos, avisos, eventos, convocatorias, invitaciones y anuncios en general; así como también formatos de uso interno y externo, normatividad, manuales y guías, entre otros.

Al igual que en el portal institucional, los contenidos e información a publicar en la intranet serán propiedad de las áreas internas de la organización, particularmente de la Dirección Adjunta de Administración, a través de las áreas de Recursos Humanos, Finanzas, Asuntos Jurídicos y la Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (UTIC); así como del Órgano Interno de Control (OIC). Pero será responsabilidad de la Coordinación de Comunicación Interna la publicación y difusión en el sitio.

#### *Micrositios y landing pages*

Los únicos sitios oficiales de Infotec serán el portal institucional y la intranet; por lo que no se autorizará la creación de sitios adicionales con dominios distintos. No obstante, en casos especiales que lo ameriten se podría autorizar la creación de micrositios y landing pages (páginas de aterrizaje) que cumplan con propósitos específicos por un tiempo determinado.

En primera instancia, toda publicación debería tener cabida en el portal institucional o la intranet; sin embargo, si la información a publicar es muy abundante, requiere por necesidades comerciales un diseño particular y tendrá una vigencia temporal, se podría justificar la creación de un micrositio o el diseño de una página especial.

Los micrositios se refieren generalmente a sitios pequeños, pero lo suficientemente grandes para ameritar una arquitectura de información propia, diseño diferente y administración propia. La intranet es, en cierto sentido, un micrositio.

Sin embargo, se debe tener cuidado de no crear micrositios con facilidad, pues la administración se torna compleja, compiten en público con el portal institucional y resulta confuso para los usuarios finales saber dónde encontrarán la información que buscan.

Es factible, crear un micrositio para un evento que requiere presencia propia, ya que tendrá una duración determinada, será provisional y en el mediano y largo plazos habrá de desaparecer.

Lo mismo pasa con las landing pages o páginas de aterrizaje. Estas, son páginas pequeñas, ocultas, con diseño particular que a menudo tienen propósitos

comerciales. Se crean con la finalidad de que una campaña particular dirija tráfico a ella y enfoque a los usuarios a compras directas de productos.

No son páginas de fácil acceso (no están indexadas por buscadores, ni forman parte de la arquitectura de información del sitio), a las que sólo se puede llegar por medio de un enlace determinado desde un newsletter, redes sociales o enlaces directos impresos en materiales publicitarios (folletos, programas de eventos, carteles, posters, entre otros).

Se enfocan en un producto o servicio particular y dirigen al usuario a una acción determinada solamente; por ejemplo, la compra de un producto, la suscripción a un newsletter, la descarga de un archivo, la reproducción de un video, el llenado y envío de una encuesta o un formulario de contacto, entre otros.

Al tratarse de en enlaces ocultos, es fácil rastrear la efectividad de la campaña y ayudan a que los usuarios no se pierdan entre las varias opciones de navegación que existen en el portal institucional. El diseño también puede ser más llamativo, para atraer al público objetivo.

Los microsítios a menudo hacen uso de subdominios; mientras que las landing pages son típicamente url amigables (pero ocultas) del sitio principal. La estructura del microsítio sería la siguiente: <https://www.micrositio.infotec.mx>; así, se sabría que el sitio pertenece a Infotec, pues está en un nivel inferior del dominio principal.

Los subdominios se pueden gestionar y configurar directamente dentro de la institución y no requieren un trámite externo, a diferencia de lo que sucedería con la creación de nuevos dominios.

Por su parte, las landing pages tienen la siguiente estructura: <https://www.infotec.mx/landing-page>; es decir son páginas o secciones dentro del sitio principal, con la característica de que son cortas, fáciles de recordar, no usan nomenclaturas innecesarias y complejas, y están ocultas del mapa de sitio y de la indexación de motores de búsqueda.

En ambos casos, la creación de microsítios y landing pages deberá ser autorizada por la DAV y especificarse la vigencia máxima del sitio (no mayor un año); pues, como ya se dijo, a pesar de sus ventajas, tienen el inconveniente de competir con el portal institucional, crear confusión en los usuarios finales, demandan mayores esfuerzos de administración y ocasionan una organización innecesariamente compleja.

Invariablemente, los microsítios y landing pages autorizados, deberán establecer claramente el objetivo para el que se van a crear y la vigencia máxima para cumplir

su objetivo, pues al término de ésta deberán desaparecer; a diferencia del portal institucional y la intranet, que serán los únicos sitios con vigencia permanente.

#### *Comité Editorial y responsables de información*

Si bien la administración de los sitios institucionales estará centralizada y será responsabilidad de la Coordinación de Comunicación Institucional, la propiedad de la información a publicar corresponderá a las diferentes áreas internas, según su ámbito de especialidad.

Por ello, se requiere la constitución de un Comité Editorial, presidido por la DAV, a través de la Coordinación de Comunicación e integrado por, al menos, un responsable y un sustituto de cada dirección adjunta, así como de la Dirección Ejecutiva.

Los responsables serán nombrados formalmente por cada uno de los directores y tendrán la responsabilidad de figurar como enlaces autorizados para tomar decisiones, participar, aportar ideas y experiencias en las sesiones de trabajo del Comité Editorial.

El Comité Editorial sesionará, al menos, una vez al mes y, de manera extraordinaria, cuando sea necesario debido a la urgencia de actualizar el portal institucional, la intranet, un micrositio o una landing page particular.

Los enlaces de las áreas serán responsables de proporcionar a la DAV y a la Coordinación de Comunicación Institucional la información necesaria para mantener actualizado tanto el portal institucional, como la intranet y los demás sitios existentes. Se entiende que son los dueños de los contenidos finales, por lo cual proporcionarán para cada contenido un área, correo y teléfono de contacto para mayor información.

#### *Cuenta de correo*

Actualmente, la Coordinación de Comunicación Institucional dispone de una cuenta de correo electrónico, denominada “InfoteComunica” (infotecomunica@infotec.mx), misma que se destina principalmente para la comunicación interna, mediante la difusión de avisos, notificaciones, invitaciones y demás información dirigida a personal interno de la institución.

No existe una cuenta similar para propósitos de comunicación social o externa, motivo por el cual se usa indistintamente el correo personal del responsable del área y, ocasionalmente, el mismo correo “InfoteComunica”.

Se propone, a mediano plazo, sustituir dicha cuenta por otra que transmita mayor institucionalidad, por ejemplo “Comunicación Infotec” (comunicacion@infotec.mx),



ya que es una práctica más generalizada, tanto en dependencias de gobierno como en empresas privadas.

Además, el cambio de nombre apoyará el mensaje de que se trata de una nueva era para la coordinación y que la información que se difunda a través de ella será notoriamente diferente. Se busca romper la inercia que ha tenido el área por varios años y generar expectativas positivas sobre la nueva gestión.

El cambio no debería requerir mayores inconvenientes técnicos, salvo dar de baja la cuenta anterior y dar de alta la nueva. Sin embargo, sí se requiere que el espacio de almacenamiento se incremente, pues el actual es de solamente 1 Gb y se considera necesario, cuando menos, 2 Gb (e, idealmente, 5 Gb), dado el uso intensivo que se pretende dar a la comunicación en la presente administración.

Actualmente se utiliza el correo para difundir 3 campañas principales de comunicación interna. La primera relacionada con el servicio médico, que ofrece consultas en relación con temas de dieta y optometría, por un lado, y que promueve actividades físicas para el beneficio de la salud como bailes latinos y capoeira por otro lado.

La segunda campaña consiste en la difusión de los principios anticorrupción que se aplican a toda la función pública en la administración actual. La tercera campaña consiste en el procedimiento de recuperar objetos perdidos. En primer lugar, se entregan a la DAV, luego la dirección Adjunta envía un comunicado a través del correo con la información de los objetos extraviados y encontrados y la persona a quién pertenece el objeto puede reclamarlo en las oficinas de la DAV.

#### *Redes sociales oficiales*

En la actualidad, se gestionan tres redes sociales oficiales: una en Facebook, una en Twitter y una en Youtube; además de cuatro más pertenecientes a los posgrados y cuatro más del programa Dirección Ejecutiva Infotec.

Las cuentas oficiales administradas por la Coordinación de Comunicación Institucional son, hasta el momento, las siguientes.

Tabla 2: Redes sociales de Infotec

#	Red social	Cuenta o perfil	Seguidores	Publicaciones	Observaciones
1	Twitter	@infotecMexico	8,570	10,318	La cuenta se creó en abril de 2010
2	Facebook	INFOTECMexico	7,850	No disponible	La página se creó en mayo de 2010
3	Youtube	InfotecMexico	230	147	El canal se creó en abril de 2011

Fuente: Dirección adjunta de vinculación de Infotec

Las actividades de gestión (community management) de dichas cuentas incluyen la publicación de mensajes (texto, foto y video), la atención y respuesta a comentarios y mensajes directos, el intercambio de interacciones con cuentas afines, la gestión de la comunidad y la promoción y difusión de información institucional, entre otras.

Salvo la existencia de un breve manual con información sobre el acceso a dichas cuentas y algunas recomendaciones de formato para la elaboración de contenidos, se ha detectado la carencia de una adecuada profesionalización de las actividades de community management, social media planning, social media strategy y marketing digital; lo cual podría explicarse por la escasez de recursos humanos especializados, así como materiales.

Al respecto, se recomienda mantener la operación de las cuentas, sin descuidar su actualización y atención en condiciones similares a como se hacía en la administración anterior; pero, en paralelo, preparar una nueva y más robusta estrategia integral en redes sociales para la institución.

Para este objetivo, es necesario hacer un diagnóstico preliminar, tanto cualitativo como cuantitativo, sobre la situación de la presencia y reputación digital de Infotec a través de este ecosistema social.

El diagnóstico tendrá como propósito detectar aciertos y áreas de oportunidad en la materia, así como establecer un punto de partida para el establecimiento de metas y líneas de acción para su consecución.

Se diseñará una estrategia de posicionamiento digital, mediante el establecimiento de metas y objetivos, así como tácticas e indicadores de medición acordes a cada red social; para ello, se utilizarán buenas prácticas de planeación estratégica y marketing digital, a fin de garantizar la solidez de la estrategia.

A final de 2019, los resultados obtenidos serán medidos para evaluar el grado de efectividad de la estrategia implementada y, en su caso, ajustar las acciones a realizar en 2020.

Entre las medidas a implementar, se pueden mencionar las siguientes: rediseño y personalización de las cuentas, para comunicar una nueva imagen acorde con el cambio de administración; revisar y en su caso ajustar la configuración de las cuentas, para una mejor gestión; establecer pautas o lineamientos específicos para la gestión de redes sociales institucionales; explorar la factibilidad de abrir nuevas redes sociales institucionales, o bien denunciar y reclamar traspaso de cuentas sociales apócrifas.

Por ejemplo, se podría abrir una nueva cuenta en Instagram, ya sea con propósitos de difundir los productos y servicios de Infotec desde un enfoque comercial, o bien para propiciar el engagement y la pertenencia comunitaria a través de eventos en los que tenga presencia el cuerpo directivo y/o la comunidad Infotec.

También se podría reclamar la administración del perfil existente en LinkedIn, habilitar presencia en Slideshare para libros y publicaciones, en Google places y Foursquare para la reputación de Infotec como un negocio comercial, en Eventbrite para la gestión de eventos, entre muchas otras opciones disponibles que se podrían implementar.

Esto haría más robusto el ecosistema social de Infotec, permitiendo la focalización de acciones de acuerdo con las fortalezas y especializaciones de cada red social. No obstante, para su ejecución habrá de tomarse en cuenta la existencia de condiciones a corto y mediano plazo que hagan factible la extensión del ecosistema social, como recursos técnicos y humanos, inversión en tiempo y esfuerzo, disponibilidad de material para su publicación, conocimientos técnicos especializados, entre otros.

Otra línea de acción en materia de redes sociales es el establecimiento de materiales especializados para mejorar la gestión, por ejemplo la creación de un directorio de contactos, para canalizar y atender dudas e inquietudes de los usuarios, elaboración de un documento de preguntas frecuentes, para agilizar las respuestas, elaboración de una parrilla mensual de contenidos, calendarización de eventos, programación de publicaciones en horarios estratégicos (lunes a domingo, horarios matutino y vespertino), programación de un chatbot para la página en Facebook, elaboración de un benchmark con cuentas y perfiles similares o que se puedan considerar competencia de Infotec, para contrastar acciones y resultados; así como elaboración de reportes estadísticos ejecutivos, que midan

periódicamente indicadores como tamaño de audiencias, publicaciones, interacciones, sentimiento, engagement y fidelización, entre otros.

De manera complementaria, se sugiere compartir estrategias con las cuentas hermanas a cargo de la DAIC, para apoyarse mutuamente, amplificar resultados generar sinergia, consolidación de engagement y cuando sea posible, invertir en publicidad para lograr mayor alcance, diseñar campañas pagadas y asegurar retornos de inversión más ágiles y directos.

Por último, sería conveniente reforzar estas acciones con una mayor presencia en medios sociales del cuerpo directivo y personal con responsabilidades gerenciales, ya que ello contribuiría a diversificar la presencia digital e incrementar la credibilidad. Ello requiere identificar quiénes son usuarios habituales de redes sociales y quienes no lo son y deberían serlo (por ejemplo, el director ejecutivo).

Esta línea de acción tiene carácter deseable, pero en caso de efectuarse tendría un impacto mayúsculo en la estrategia, pues en el ámbito digital la participación de los CEO (chief executive officers) con fuerte presencia digital sugiere un grado de madurez mayor en la reputación digital de las marcas.

Sobra decir que, en ausencia de dicha presencia, el riesgo de una mala reputación es inversamente proporcional y la ausencia de perfiles no evita que los usuarios de redes sociales hagan referencia a personajes públicos, por lo que es más inteligente aprovechar la exposición mediática para efectos positivos, aunque esta sea discreta u ocasional. Esto último es preferible a permanecer ajeno al ámbito digital. Para poder aprovechar mejor la presencia en línea, se recomienda seguir las siguientes políticas y buenas prácticas para la gestión del ecosistema digital.

#### *Facebook*

Facebook es una red social propicia para fomentar comunidad, sentimientos de pertenencia, engagement y masificar la interacción. Se sugiere reorientar hacia estos propósitos la nueva estrategia de comunicación para esta red social en particular. Para ello es fundamental el material audiovisual, como video e imágenes, ya que estos contenidos suelen tener mayor rendimiento en interacción.

En Facebook también se pueden explorar mejor las distintas funcionalidades de páginas, por ejemplo, cambiando la configuración hacia una página de negocios o de servicios, en lugar de continuar con la configuración estándar.

Los eventos, como conferencias, presentaciones de libros, sesiones de información sobre los posgrados y otras actividades públicas que se programen con anticipación, también se pueden agendar de manera pública a través de la funcionalidad de eventos de Facebook, lo cual resultaría adecuado para

incrementar la recordabilidad de los eventos, hacerlos más amigables e interactivos, así como involucrar a los posibles asistentes sobre su desarrollo.

Esta actividad demandará más tiempo del community manager, así como la preparación de material multimedia diverso (cartel del evento, programa, fotos y/o videos, atención de preguntas de la comunidad, entre otros), pero el contacto con la comunidad y el aumento del engagement crecerán sustancialmente.

### *Twitter*

A diferencia de Facebook y de otras redes sociales, Twitter se caracteriza por su sencillez, inmediatez y amplio poder de difusión. Se requiere mucha habilidad para sintetizar ideas y conceptos con la menor cantidad de palabras posibles, para elaborar mensajes directos que lleguen a un número importante de usuarios durante un corto periodo de tiempo.

Twitter se aprovecha mejor para informar de manera fácil y rápida a la comunidad de seguidores; para participar en conversaciones sobre tópicos clave, a través de hashtags; y para crear una reputación sólida como productor de información a una comunidad demandante de información fresca todos los días y a todas horas.

Este uso ya es el que se le da al perfil institucional de Infotec en Twitter, pero se podría intensificar y obtener un mejor rendimiento de las publicaciones a través de la programación y planeación de mensajes para cubrir distintos periodos de tiempo todos los días.

Hace falta también, conocer mejor a la comunidad de seguidores, interactuando más con ella, participando en conversaciones cotidianas con aportaciones útiles, de manera que en el corto y mediano plazo se logre una comunicación bidireccional y no sólo unidireccional.

Todo ello, de igual forma, requiere inversión en tiempo y esfuerzo, así como mayor especialización de las actividades de community management, pero en la medida que se logre dicha especialización, la reputación y confianza de la cuenta, y por ende de la institución, se fortalecerán sustancialmente.

Para Twitter, se sugiere, en concreto:

1. Establecer un mínimo y máximo de publicaciones diarias
2. Fijar horarios de publicación (mañana, tarde, noche), de acuerdo con la respuesta de los usuarios
3. Crear hashtags propios, para fortalecer el reconocimiento de marca, así como participar de hashtags masivos, para amplificar la presencia a través de tópicos populares

4. Estudiar a la audiencia para perfilar mejor los mensajes que demanda la comunidad
5. Identificar cuentas que vale la pena seguir, por su cantidad de seguidores, reputación o especialización en temas comunes
6. Si fuera el caso, identificar trolls o cuentas críticas a la institución y diseñar tácticas de neutralización
7. Identificar cuentas aliadas y embajadores de marca, que puedan contribuir a mejorar la reputación de la institución, participando en acciones conjuntas con ellos, preferentemente de manera planificada, pero también voluntaria y espontánea cuando sea requerido; por ejemplo, etiquetando cuentas o instituciones en publicaciones, retwitteando publicaciones de otros que sean afines a los temas de Infotec y de sus seguidores; solicitarles a su vez retwits de nuestras publicaciones; marcando como favoritas publicaciones de interés común; entre otras.
8. Responder a menciones de los usuarios, así como a mensajes directos.
9. Utilizar funciones de Twitter, como la creación de encuestas, hilos de conversación y las Twitter cards.
10. Analizar las estadísticas de la cuenta, para mejorar progresivamente en los resultados.

Es deseable que, al menos, el cuerpo directivo y gerencial de Infotec cuente con perfiles personales y/o profesionales en Twitter y contribuyan en la difusión de los mensajes institucionales; pues la presencia y reputación social de la marca no se consigue solamente con los esfuerzos de una cuenta oficial, sino que resulta vital e imprescindible la participación constante de su comunidad.

#### *Youtube*

Youtube es una red social focalizada en la difusión de videos. Infotec ya cuenta con un canal en dicha red social, pero su aprovechamiento ha sido limitado. Su uso ha sido, principalmente, como repositorio de cápsulas de video institucional.

En los últimos meses, la cuenta ha permanecido inactiva, debido principalmente a la ausencia de personal especializado en la producción y edición de video, así como la falta de una programación para comunicar mensajes institucionales con este tipo de contenido multimedia.

Se recomienda lo antes posible recuperar este tipo de habilidades en el equipo de la Coordinación de Comunicación Institucional, pues el impacto de la imagen multimedia es sustancialmente superior en comparación con la publicación de mensajes estáticos.

Los videos tienen un poder infinitamente mayor en términos de credibilidad y atractivo visual, comunican mejor emociones y sentimientos, ayudan a conectar

mejor con las audiencias, transmiten mejor ideas y conceptos, además de hacer más amena la difusión de mensajes.

Además, la producción de videos tiene su nicho natural en Youtube, pero los videos se convierten de manera natural en contenidos que alimenten las otras redes sociales y el portal institucional, por lo que la inversión que se haga en ellos en tiempo, esfuerzo y recursos, se puede aprovechar en diferentes canales a la vez, lo cual hace que su uso y reutilización sean más amplios que otro tipo de contenidos, cuya caducidad e interés es más efímero.

### *LinkedIn*

LinkedIn es una red social profesional, en la cual empresas y profesionistas comparten entre sí trayectorias, intereses y habilidades profesionales. A través de esta red, es posible conocer a compañeros y excompañeros de trabajo, el perfil curricular de directivos de nuestra organización y organizaciones afines a la nuestra; difundir y promocionar oportunidades profesionales, a manera de una bolsa de trabajo; establecer contacto con líderes de opinión y profesionistas especializados en nuestra industria; entre otros beneficios.

Existe un perfil de Infotec en LinkedIn, pero se desconoce quiénes tienen acceso a él. Es favorable que ya exista una presencia en esta red social, pero no tiene utilidad si no se tiene un control autorizado de la misma.

Se recomienda identificar a los administradores actuales y solicitar permisos para administrar la cuenta; si esto no fuera posible, como último recurso, es recomendable denunciar el perfil actual directamente con LinkedIn y solicitar acceso al mismo, o bien gestionar una cuenta nueva. Independientemente de cómo se genere la cuenta, es recomendable que cuente con el pseudónimos de “cuenta oficial” para evitar malos entendidos.

El ecosistema social de Infotec estaría incompleto sin una adecuada presencia en esta red social. Al igual que en Twitter, es recomendable que, al menos, el cuerpo directivo y gerencial cuente con perfiles profesionales en dicha red y que formen parte de la comunidad de dicha red. Además, se recomienda dar difusión del portafolio de servicios, eventos, proyectos importantes y oportunidades laborales en Infotec a través de esta red, pues, a diferencia de las demás, LinkedIn es una red eminentemente profesional.

LinkedIn también puede ser aprovechada por el área de Recursos Humanos para el reclutamiento y selección de personal, mediante la publicación y difusión de vacantes.

## *Instagram*

Instagram es una red social basada en la difusión de fotos, imágenes y video. Comparte características y funcionalidades de Facebook y Twitter, pero se diferencia de ellos por enfocarse en el poder de la imagen para comunicar y compartir emociones, sentimientos e ideas en una comunidad que consume contenidos a partir del sentido de la vista.

Las empresas y organizaciones, incluyendo dependencias de gobierno, se benefician de Instagram al compartir fotos y videos que los humanizan ante sus clientes, empleados, medios de comunicación y opinión pública.

Debido a su enfoque en material audiovisual y las funciones de transmisión en vivo, el día a día de una organización, su quehacer cotidiano, se transmite mejor en una red social como Instagram. Actos oficiales, reuniones de trabajo, actividades de socialización, presentación de productos y servicios en foros públicos y privados, anuncios, avisos, fechas conmemorativas, carteles, infografías, entre otros tópicos, tienen amplio potencial para difundirse en Instagram y conseguir engagement de los seguidores.

Al igual que con Youtube, la producción de estos materiales es redituable en la medida que los productos se pueden reutilizar en el resto de las redes sociales, así como en el portal institucional, aunque el contenido en imagen tendría en Instagram una mejor aplicación.

Esta red social también es propicia para reforzar actividades de comunicación interna que tengan potencial de difusión externa; por ejemplo, la participación en actividades de responsabilidad social, como colectas, donaciones, campañas medioambientales, festejos y celebraciones sociales, entre otros.

En la actualidad, Infotec tiene una presencia circunstancial en Instagram, ya que, a pesar de no contar con un perfil oficial, no es exento de aparecer mencionado por usuarios diversos: alumnos, empleados, proveedores, clientes, medios de comunicación y/o visitantes en general.

No es ocioso recordar que todo espacio en redes sociales que no es ocupado de manera deliberada por una organización tiene el riesgo de ser ocupado de manera inadecuada e inclusive con efectos negativos por alguien más. Por ello, es mejor ocupar de manera estratégica y planeada la presencia que le corresponde, que ser un receptor pasivo de menciones del público activo en redes sociales.

Así, se recomienda abrir una cuenta oficial en esta red social y establecer una estrategia apropiada para la misma. Ello demandará, por supuesto, una inversión



en tiempo, esfuerzo y recursos, pero con beneficios directos e indirectos que se podrán evidenciar a corto, mediano y largo plazos.

También se puede aplazar esta decisión, como hasta ahora ha venido sucediendo, hasta que existan mejores condiciones para contar con un equipo especializado en la gestión de redes sociales; pero en ese caso, se deberá asumir el riesgo de tener una presencia incompleta en el ecosistema digital, desaprovechar el potencial de alcance y presencia de esta red y exponerse a la crítica y desacreditación pública sin el conocimiento oportuno.

### *Foursquare*

Foursquare es una red social basada en la geolocalización de lugares. Los usuarios registran visitas en sitios, tanto públicos como privados, y comparten con sus contactos fotos, recomendaciones y comentarios acerca de su experiencia en dichos espacios.

Las empresas usan Foursquare para mejorar la reputación de su marca. Sobre todo si se trata de puntos de venta, ya que pueden publicar promociones y anuncios dirigidos a personas que se encuentran físicamente en sus instalaciones, ya sean oficinas centrales, sucursales o espacios de atención al cliente.

Los sitios con más visitas o check ins ganan una notoriedad mayor entre los usuarios y los comentarios positivos, lo mismo que los negativos, orientan y contribuyen a la buena o mala reputación del sitio y, por ende, de la marca que representan.

Infotec no tiene una cuenta oficial en Foursquare, pero cualquier usuario que se encuentre físicamente en sus instalaciones (en la ciudad de México o en Aguascalientes) puede registrar una visita o check in, publicar una fotografía y hacer algún comentario a favor o en contra de la marca, sus productos y servicios, el personal que labora en las instalaciones, la atención recibida y, en general, la experiencia de su visita.

De hecho, existen publicaciones en dicho sentido que no han sido adecuadamente aprovechadas o encauzadas de manera institucional, ya sea para mejorar la reputación de la marca, propiciar el engagement o mejorar la calidad del servicio.

Se recomienda monitorear la actividad de Infotec en Foursquare, preferentemente contando con una administración oficial del sitio en dicha red social; iniciar campañas dirigidas a mejorar la reputación, otorgar reconocimientos en físico y en especie, cuando sea posible, a los alcaldes (visitantes frecuentes) y diseñar estrategias que fomenten las visitas, mejoren la reputación y califiquen

positivamente la experiencia de estar físicamente en alguna de las instalaciones de Infotec.

Por ejemplo, con propósitos de comunicación interna, se podría hacer una campaña que fomente la pertenencia a Infotec por parte de los empleados, a quienes se les incitaría a hacer check in en las instalaciones y hacer comentarios positivos sobre su estancia, compartiendo su espacio de trabajo, la convivencia con sus compañeros de área y equipos de trabajo, las instalaciones y espacios de trabajo comunes (explanada, terraza, salas de reunión, comedor), de manera que se refleje una imagen positiva de laborar en Infotec, propiciando un sentimiento de orgullo y pertenencia que haga deseable para nuevos visitantes conocer nuestras instalaciones.

También las actividades internas resultan propicias para quedar registradas en esta red social, tal es el caso de los festejos de cumpleaños, la bienvenida a alumnos y empleados de nuevo ingreso, la asistencia a clases y sesiones de capacitación, lanzamientos de proyectos o kick offs (sprints, en el caso de proyectos con Scrum), anuncios del cuerpo directivo a la comunidad de Infotec, exposiciones, bazares, proyecciones del cineclub, entrega de premios y reconocimientos, celebraciones de festividades (Día de la Madre, Día de Independencia, Día de Muertos, Navidad), entre otras.

En el caso de la comunicación externa o social, los nuevos visitantes (e incluso visitantes frecuentes que no pertenezcan a la institución) tendrían incentivos para registrar visitas positivas al acudir como asistentes a una conferencia, candidatos que se presenten a una entrevista de empleo, clientes que acuden a una reunión de trabajo, entre otros.

La imagen que proyectan este tipo de acciones es altamente provechosa y resulta muy eficiente cuando se planea y prepara deliberadamente como parte de una estrategia integral. No hay que olvidar que el no hacerlo no es una simple omisión sin consecuencias, pues la falta de actividad institucional abre la puerta a que los usuarios externos tomen el control sobre la imagen que generan de Infotec, sin que el Centro pueda planificar, aprovechar, conducir o siquiera, reaccionar a la conversación.

#### *Google My Business*

Anteriormente conocida como “Google Places”, esta herramienta no es propiamente una red social, aunque comparte con ellas varias características de la web 2.0 o web colaborativa. Google My Business permite crear perfiles empresariales de negocios que se promocionan gratuitamente en Google Maps.

Funciona de manera semejante a Foursquare, pero incluye mayores beneficios, particularmente por el alcance del buscador en su versión de georreferenciación, que permite dar más visibilidad a los negocios, atraer más clientes potenciales y facilitar el posicionamiento de la marca en los motores de búsqueda.

El perfil de negocio en Google My Business incluye datos generales del lugar, como el domicilio, correo, teléfono y coordenadas geográficas, así como también horario de servicio, fotos y avisos.

Los usuarios que visitan o conocen el lugar, tienen la posibilidad de publicar reseñas o recomendaciones del sitio o negocio, así como calificarlo de manera positiva o negativa, según haya sido su experiencia.

Cabe mencionar que, tanto la sede de Infotec en la Ciudad de México, como la de Aguascalientes, ya existen en dicha aplicación; pero no hay una adecuada gestión de la información ahí publicada; por lo que es urgente reclamar la propiedad de ambos sitios, actualizar la información registrada y aprovechar los beneficios que proporciona la aplicación.

#### *Slideshare*

Slideshare es una aplicación perteneciente a LinkedIn, que funciona como una red social destinada a compartir presentaciones, documentos, infografías y videos de carácter corporativo.

Las empresas la utilizan para almacenar y compartir presentaciones corporativas, difundir productos y servicios y compartir con seguidores contenido actualizado, además de mejorar el posicionamiento SEO y el reconocimiento de marca.

Cabe mencionar que, de manera similar a Youtube, el contenido publicado en Slideshare se puede embeber fácilmente en otros sitios web, así como en redes sociales

Al igual que otros casos, ya existe un perfil de Infotec en Slideshare, pero éste se encuentra desactualizado y no se tiene acceso a la administración de la cuenta. Se recomienda reclamar el acceso o crear un nuevo perfil para aprovechar los beneficios de esta red social.

En particular, se pueden difundir mediante este espacio materiales como el nuevo portafolio de soluciones de Infotec, publicaciones oficiales de la institución, catálogos de productos y servicios, así como presentaciones oficiales del cuerpo directivo, entre otros.

### *Eventbrite*

Eventbrite es una aplicación web para la gestión de eventos. Tampoco es una red social en sentido estricto, pero se relaciona con ellas a través de otras características de la web colaborativa o web 2.0.

Las organizaciones utilizan esta plataforma para planear, administrar y compartir eventos presenciales de una manera ágil e interactiva. Los organizadores pueden publicar conferencias, presentaciones de libros, foros, seminarios y diplomados, asignar asientos o lugares disponibles, llevar el control de acceso de los mismos, otorgar códigos de descuento, enviar avisos a los interesados y contar con estadísticas generales del evento.

A su vez, los usuarios pueden buscar y/o encontrar eventos de su interés, conocer detalles de estos (fecha, hora, lugar, ubicación, entre otros datos), registrarse al evento, contar con una entrada en línea, confirmar asistencia y comunicarse con los organizadores.

Infotec ya ha utilizado esta plataforma en la organización de eventos anteriores, como es el caso de los diplomados de “Transformación Digital en las Organizaciones”. Se recomienda contar con una cuenta institucional que se pueda utilizar para la organización de eventos, pues el diplomado mencionado no es el único tipo de evento para el que se puede aprovechar esta herramienta.

### *WhatsApp*

WhatsApp tampoco es una red social propiamente dicha, sino una plataforma de mensajería instantánea; sin embargo, se ha popularizado ampliamente como una herramienta muy útil de comunicación no sólo personal, sino también corporativa.

La versión empresarial de WhatsApp permite registrar datos de la organización, configurar una ubicación física, establecer un horario de atención comercial, enlaces al sitio web y redes sociales, correo electrónico; programar mensajes de bienvenida para clientes nuevos, respuestas automatizadas y consultar estadísticas de uso, entre otros beneficios.

Idealmente, se sugiere contar con número e WhatsApp para la atención a clientes o para la atención de temas de comercialización, que podría ser complementario al conmutador o bien gestionado por la mesa de servicio, pues es una tendencia la adopción de esta herramienta en organizaciones similares a Infotec.

Por otra parte, aún en el caso de que la opción corporativa de WhatsApp no sea posible, de manera individual se puede adoptar como herramienta de comunicación interna, como de hecho ya se utiliza de manera extraoficial.

Para ello, se sugiere la creación, gestión y seguimiento de grupos de comunicación al interior de la institución, para facilitar y agilizar la difusión de información con carácter urgente y no formal.

Algunos de estos grupos podrían ser los siguientes: comunicación (de la Coordinación de Comunicación) con el cuerpo directivo, de la Dirección Adjunta de Vinculación (DAV), con los enlaces de comunicación de las áreas, con los voceros autorizados, para la organización de eventos específicos, entre otros.

En la práctica, estos grupos existen y se crean entre los propios interesados, pero es mejor hacerlo de manera planeada, como una medida para estar preparados cuando sea necesario comunicar información de manera ágil y directa entre los involucrados.

#### *Comunicados de prensa*

La redacción, difusión y seguimiento de comunicados de prensa es una de las actividades principales de un área de comunicación externa, pues representa el Centro de su función informativa, al dar a conocer a la sociedad, a través de los medios de comunicación, información relevante producida por la organización, fijando una postura oficial sobre temas de su ámbito y atendiendo a sus responsabilidades de rendición de cuentas ante la sociedad.

Los medios de comunicación son uno de los públicos clave de toda institución pública, independientemente de su ámbito o sector particular. En cierto sentido, son el principal consumidor de información y, a su vez, contribuyen a hacer llegar nuestros mensajes a públicos más amplios.

Por esa razón, la relación con los medios es vital en una estrategia de comunicación externa y, en esta tarea, la emisión de comunicados oficiales constituye una herramienta sumamente útil para mantener contacto permanente con reporteros, columnistas, editores y líderes de opinión reconocidos en nuestra industria.

En el pasado, la relación con la prensa ha sido muy modesta, aunque se había logrado contacto cordial y apoyo en coberturas mediáticas de algunos medios especializados. Sin embargo, el uso de los comunicados de prensa como herramienta estratégica para este propósito podría considerarse como subutilizado.

Los comunicados emitidos fueron circunstanciales y, en ocasiones, poco oportunos. Fueron usados, por ejemplo, para anunciar el lanzamiento de la plataforma Semantic Web Builder, para anunciar la inauguración de la sede en Aguascalientes o bien para responder ante la crítica masiva en redes sociales por una conferencia con señalamientos ofensivos contra las mujeres.

Se puede afirmar que, en todos los casos, la emisión de estos comunicados careció de una adecuada planeación estratégica, que obedecieron al momento coyuntural, como una reacción o una respuesta ante una necesidad urgente de difusión.

Esta afirmación se refuerza por la escasa información al respecto en el portal institucional: no existe una sección o subsección dedicada a almacenar los comunicados emitidos, los comunicados recopilados, carecen de una estructura homogénea y datos elementales (fecha, lugar de emisión, clave o nomenclatura de identificación del comunicado, datos de contacto a medios, entre otros), no hay una periodicidad identificada en su emisión, no hay una base de datos de medios, y no hay un mecanismo de suscripción a una lista de correos para los comunicadores.

En gran medida, esta situación podría explicarse por la falta de recursos indispensables para atender una sala de prensa en forma; sin embargo, si hace una adecuada planeación y organización, es posible adaptar una sala de prensa virtual que funcione estratégicamente para mejorar, intensificar y ampliar positivamente la relación con los medios.

Para empezar, se podría hacer un calendario de temas, con interés periodístico, para elaborar comunicados de prensa periódicos que se envíen a medios; la periodicidad podría ser quincenal (el primero y el tercer lunes de cada mes); se haría una breve entrevista e investigación de los temas con personal de las direcciones adjuntas que posean la información de manera más directa y se redactaría una nota de prensa que pueda ser de interés de ciertos medios de comunicación especializados en tecnología, negocios y gobierno.

También es necesario contar con un espacio de “Sala de Prensa” en el portal institucional y dentro de él una subsección de “Comunicados de Prensa”, donde serán almacenados los comunicados de manera cronológica, interrelacionados por temas o categorías (internet de las cosas, Centro de Datos, desarrollo de software, entre otros) y que permitan a los periodistas funcionalidades diversas, como suscribirse a una lista de distribución y cancelar su suscripción; buscar comunicados por tema o fecha, visualizar comunicados relacionados, descargar el comunicado en pdf, descargar fotos o imágenes adjuntas, reproducir audios o videos adjuntos, así como descargar otros archivos adjuntos (presentaciones en Power Point o archivos .zip).

Mientras que, para el área de Comunicación, le permita almacenar, consultar y editar la base de datos de suscriptores; así como tener estadísticas básicas como el número de páginas vistas de la sección y la cantidad de descargas por diferentes periodos de tiempo (día, mes, año), ranking de comunicados más consultados y descargados, entre otros.

También es necesario, diseñar un formato de comunicado de prensa, que incluya los logos institucionales de Infotec y Conacyt, una estructura estándar del comunicado, así como fecha, lugar, lead o resumen breve, y finalice con datos de contacto de la Coordinación de Comunicación, para más información.

#### *Comunicados internos*

La emisión de comunicados internos también es responsabilidad del área de Comunicación Institucional. Estos documentos deben tener el mismo tratamiento en cuanto a cuidado editorial, pero también presentan algunas diferencias.

El público objetivo de los comunicados internos es el personal que labora en la institución; la periodicidad no requiere demasiada anticipación, como en el caso de los comunicados de prensa, por lo que su emisión dependerá del tema a comunicar. Sin embargo, sí se sugiere que los comunicados sean seriados, fechados y almacenados para su posterior consulta.

A diferencia de los comunicados de prensa, que deberán tener un espacio propio en el portal institucional; los comunicados internos contarán con una sección equivalente, pero en la intranet.

Los comunicados internos podrán ser emitidos por la Dirección Ejecutiva o por alguna de las direcciones adjuntas. Eventualmente, alguna gerencia, subgerencia o área en particular podrá emitir también algún comunicado interno oficial, con la autorización respectiva de su dirección adjunta y de la Dirección de Vinculación.

En general, los comunicados internos se utilizarán para fijar posturas institucionales ante el personal interno, hacer pronunciamientos sobre temas específicos, anunciar nombramientos, felicitaciones, emitir políticas o lineamientos internos, hacer avisos especiales y difundir en general información de interés para la comunidad interna.

No debe confundirse el comunicado interno con la difusión de avisos especiales, invitación a eventos y cualquier otra difusión realizada por correo electrónico, también dirigida a personal interno de la institución, pero que tiene un carácter menos formal. La difusión de esta otra información no se considera propiamente un comunicado interno.

#### *Seguimiento de medios*

El seguimiento de menciones en medios es una actividad permanente de la Coordinación de Comunicación Institucional. Consiste en realizar monitoreos periódicos en medios de comunicación, blogs y sitios web en general, con el objetivo de registrar, clasificar y, en su caso, difundir las notas de prensa, artículos, reportajes, investigaciones y menciones diversas sobre la institución, sus directivos y representantes oficiales, los productos y servicios, proyectos y casos de éxito,

investigaciones, publicaciones, actos públicos, conferencias de prensa, participaciones en eventos, entrevistas, opiniones, entre otras.

El monitoreo deberá ser permanente y realizarse, cuando menos, una vez a la semana, preferentemente los lunes, de manera que se puedan recopilar con oportunidad las menciones de la semana previa, clasificarlas de acuerdo al tono de la mención (positivas, negativas o neutras), seleccionar las mejores o más representativas y programar su publicación en el portal institucional.

Las menciones serán publicadas en el portal institucional, dentro de una subsección denominada “Infotec en medios”. Se realizará una captura de pantalla de notas publicadas en otros sitios web, la cual se guardará preferentemente en formato pdf (o, en su defecto, jpg), para contar con el testigo de la mención y, si el sitio fuente retira la publicación, tener el respaldo de la misma. Si la mención se realiza en un programa de radio o televisión, se buscará contar con una copia en formato descargable de audio o video (mp3, mp4, .mov o equivalente).

Las notas serán publicadas en orden cronológico, apareciendo las más recientes al inicio de la sección. Todas las publicaciones contarán con título de la nota, medio y fecha de la publicación original.

También se publicará, preferentemente, el logo del medio, una breve descripción o entrada de la mención, redactada por Infotec, donde se destaque o explique la participación de Infotec, una imagen miniatura de la nota, un enlace a la publicación original y otro enlace para descargar el archivo testigo de la publicación.

De ser posible, las notas de esta sección podrán relacionarse entre sí, mediante etiquetas o categorías. Si no es posible hacer esta relación de manera automática, se podrán incluir al final de cada nota una o dos “notas relacionadas”.

De ser posible, se buscará que cada archivo cuente con un contador de descargas, lo cual permitirá posteriormente saber cuáles son los archivos más descargados de esta sección.

Las menciones en medios que sean publicadas en el portal institucional serán difundidas también en redes sociales, particularmente en Twitter y Facebook, procurando mencionar los perfiles y cuentas de los medios originales, utilizando hashtags relevantes e invitando a la lectura mediante “call to actions” para llevar tráfico al sitio.

De igual forma, las publicaciones de “Infotec en medios”, podrán reutilizarse en newsletters, tanto internos como externos, pues podrían resultar de interés tanto para directivos, empleados, alumnos, profesores, investigadores, clientes vigentes y potenciales, proveedores, aliados y socios estratégicos de la institución.



## Códigos normativos

Los códigos normativos generalmente se presentan como políticas, reglamentos y lineamientos. Estos sirven para delimitar las conductas y procedimientos aceptables, obligatorios y reprobables por parte de los miembros, aliados y visitantes de una organización.

Infotec realiza diversas actividades operativas, administrativas y de relación con aliados que podrían generar un riesgo si no se crean documentos que regulen el proceder de los participantes de dichas actividades. Por otro lado, hay algunos documentos normativos existentes que necesitan ser actualizados para mantener su vigencia y se adapten a las situaciones actuales.

### *Lineamientos de relación con medios de comunicación<sup>79</sup>*

Para prevenir accidentes y mantener una relación sana con los medios de comunicación, es importante generar un documento normativo que permita tener un control sobre el ingreso de gente de los medios de comunicación a las instalaciones de Infotec. La prensa puede ser un aliado muy grande para la creación de la reputación del Centro. Sin embargo, la alianza puede ser contraproducente si se gestiona mal o si no se gestiona en absoluto.

El documento de lineamientos aquí propuesto tiene el objetivo de crear un procedimiento estándar para relacionarse con los medios de comunicación. Procedimiento que permitirá a la DAV a través de la Coordinación de Comunicación Institucional llevar un registro de las visitas, del material que ingresó al Centro y el tipo de material mediático que podemos esperar en las publicaciones posteriores. Así como evitar que se tomen opiniones de terceros como opiniones de Infotec.

### *Lineamientos de visitas escolares guiadas*

Las visitas escolares guiadas son una buena oportunidad para fortalecer las alianzas de Infotec y difundir sus actividades. Para retomar estas actividades, se recomienda contar con un documento de lineamientos para establecer los procedimientos a seguir por parte del Centro, de la escuela visitante y las conductas permitidas y las no permitidas de los visitantes.

### *Lineamientos para publicar contenido en el portal oficial*

El contenido del portal institucional es producido por las áreas técnicas especializadas en el tema en cuestión. Sin embargo, es necesario que la DAV revise y apruebe el contenido antes de que se haga público. El documento es importante para tener un respaldo que valide y legitime el proceso de revisión del contenido.

---

<sup>79</sup> El documento de lineamientos y el formato de registro de medios aparecen en este trabajo como los anexos 5 y 6 respectivamente.

#### *Lineamientos para publicar contenido en la intranet*

La información publicada en la intranet tiene el propósito de difundir información al interior de la organización para el consumo de sus empleados. La producción de dicha información está a cargo, como en el caso del portal, de las diferentes áreas de Infotec, pero para su publicación se necesita de la aprobación de la DAV. En este caso, redactar el documento también sirve para dar orden y legitimar el proceso.

#### *Lineamientos para la creación y modificación de micrositiros y landing pages*

Como parte de la propuesta de este plan es agilizar el uso de los portales, se propone sólo mantener dos direcciones web activas de forma permanente, el portal oficial y la intranet y que se limite el uso de los micrositiros y landing pages. Sin embargo, no se planea eliminar el uso de éstos, ya que ambos son útiles para ocasiones específicas. El documento de lineamientos aquí propuesto tiene la finalidad de especificar en qué ocasiones es válido crear alguna de las herramientas anteriormente mencionadas y de qué forma se deben manejar, así como el tiempo aceptable en que estarán activas.

#### *Manuales*

Los manuales son documentos redactados a manera de instructivos que proporcionan el conocimiento necesario para realizar una tarea, utilizar herramientas o llevar a cabo un proceso. Se propone que el Centro redacte algunos manuales para el uso de la identidad corporativa de Infotec y para facilitar el proceso de inducción de trabajadores, académicos, investigadores y estudiantes.

#### *Manual de identidad corporativa*

Este documento tiene por objetivo indicar el correcto uso de los elementos visuales, como logo y color de Infotec en los documentos oficiales, carteles, banners, backs, souvenirs, videos e imágenes de difusión y demás material producido por el Centro.

Es importante que todo el material emitido por el Centro tenga unidad en el estilo y que se utilicen bien los elementos de identidad visual. En primer lugar, porque esto refleja un trabajo profesional ante los públicos del Infotec. En segundo lugar, porque una identidad corporativa asegura que no exista ambigüedad ni duda del origen del material o el trabajo que se presente. Es decir, asegura que cualquier producto de Infotec tenga un sello distintivo e inconfundible.

#### *Manuales de inducción para empleados*

El manual de inducción sirve para facilitar el proceso de adaptación del nuevo empleado a su ambiente de trabajo. En este documento debe presentarse la filosofía de la organización, la finalidad del puesto que se va a llenar, el código ético, el reglamento y los códigos normativos concernientes al área de desempeño; y una

lista resumida de las actividades principales que se deben realizar para que el recién ingresado pueda dominar las herramientas necesarias para cumplir con sus tareas.

#### *Capacitaciones y cursos*

Para mejorar la relación de Infotec con los medios de forma que sea benéfica tanto para el Centro, como para los medios de comunicación, se recomienda gestionar un entrenamiento de medios para los voceros oficiales de la organización. Esta capacitación les permitirá tener claros los mensajes clave, dominar los temas a tocar en las entrevistas y evitar accidentes que puedan generar una crisis informativa para Infotec.

Los entrenamientos de medios consisten en un curso que prepara a los voceros para su encuentro con los medios de comunicación. Un buen entrenamiento debe contemplar aspectos técnicos y de logística dependiendo del medio (si es radio, televisión algún medio escrito), además de hacer una investigación del entrevistador para saber qué preguntas esperar, la postura del medio, la postura del periodista y cómo salir de las situaciones riesgosas.

#### *Medios y herramientas de comunicación interna*

No todos los aspectos de la comunicación dentro de las organizaciones son formales. Sin embargo, la organización puede proporcionar herramientas y medios que permitan una comunicación más amena entre sus colaboradores y les ayude a crear una convivencia más cordial y que la información fluya con mayor facilidad.

La propuesta que se presenta aquí es utilizar por lo menos una herramienta de comunicación analógica para fortalecer este tipo de comunicación informal, la herramienta es un pizarrón interactivo colocado en algún lugar visible y transitado para que los empleados puedan hacer dibujos, escribir mensajes o frases.

El uso del pizarrón tendrá normas para evitar faltas de respeto o que su contenido incumpla las reglas de convivencia, sin embargo, no tendrá un carácter oficial ni formal. Este tipo de herramientas tiene una doble finalidad, por un lado, reflejan el clima de trabajo, por lo que monitorear el contenido puede dar una idea del sentir del personal; y por otro lado, se les está dando un espacio a los trabajadores para que se expresen, lo que actúa como un reconocimiento a esa necesidad. Así la comunicación no sólo es vertical y descendente.

## Capítulo 3

### Estrategia de Comunicación

La estrategia propuesta es resultado de un diagnóstico de comunicación y a un análisis FODA (Anexo 1). El documento consta de 4 objetivos estratégicos; 11 metas y 37 tácticas.

#### Objetivos estratégicos

- Mejorar el posicionamiento de Infotec en la industria de las TIC en México, para seguir siendo reconocido como un actor relevante del ecosistema digital nacional durante 2019.
- Difundir a través de los canales oficiales las soluciones, productos y servicios comerciales de Infotec, para aumentar la cartera de clientes, proyectos e ingresos, durante 2019.
- Mejorar la comunicación interna, para tener un adecuado ambiente laboral, durante 2019.
- Crear y mantener una reputación positiva para Infotec en el ecosistema mediático y de opinión pública durante el segundo semestre de 2019.
- Generar una comunicación interna clara y estructurada que permita un flujo ágil de la información durante el 2019

#### Metas

- Recibir al menos 20 menciones positivas en medios durante el periodo julio-diciembre de 2019.
- Tener presencia como ponentes, organizadores o expositores en al menos dos foros o eventos de la industria TIC, durante el periodo julio-diciembre de 2019.
- Impartir al menos 20 eventos relacionados con actividades de investigación y docencia (conferencias, mesas redondas, seminarios, coloquios), exceptuando las maestrías y doctorados.
- Publicar al menos cinco mensajes mensuales en redes sociales, relacionados con actividades de difusión institucional, durante el periodo julio-diciembre de 2019.
- Enviar al menos cinco mensajes mensuales sobre avisos o invitaciones dirigidas al personal interno de la institución, durante el periodo julio-diciembre de 2019.
- Actualizar la identidad de Infotec y darla a conocer a los trabajadores de Infotec para el periodo julio-diciembre 2019.
- Contar con una estrategia de redes sociales a finales de 2019.

- Poner en práctica al menos dos herramientas y dos medios de comunicación interna (online y offline) para mejorar el ambiente de trabajo y agilizar el flujo de información para el segundo semestre 2019.
- Retomar las visitas escolares guiadas a las instalaciones de Infotec. Conseguir por lo menos 2 visitas mensuales.
- Establecer una relación ganar-ganar con los medios de comunicación para establecer un antecedente favorable para Infotec durante el periodo julio-diciembre.
- Establecer un procedimiento para el uso de la intranet
- Establecer un procedimiento para el uso del portal oficial

### Tácticas

- Para mejorar relación con medios: Cambiar el nombre de la cuenta de correo electrónico de “InfoteComunica” ([infoteccomunica@infotec.mx](mailto:infoteccomunica@infotec.mx)), por “Comunicación Infotec” ([comunicacion@infotec.mx](mailto:comunicacion@infotec.mx)). Realizar el cambio en los primeros días de julio 2019.
- Crear un documento de lineamientos para la relación con los medios de comunicación y la introducción de equipo fotográfico, de grabación de audio y video a las instalaciones de Infotec. Crear y difundir durante los primeros días de julio.
- Gestionar un media training para los voceros oficiales del Centro.
- Crear sala virtual de prensa en el portal oficial. Finales de agosto.
- Actualizar periódicamente el contenido de la sala de prensa virtual. Por lo menos un comunicado semanal en caso de que no haya situaciones especiales.
- Enviar comunicados de prensa a medios de comunicación. (Por determinar el número y contenido).
- Monitoreo de medios de comunicación. (semanalmente, los lunes).
- Tomar fotografías y videos para publicar en la sala de prensa virtual junto con los comunicados.
- Para optimizar el uso de redes sociales.
- Realizar el diagnóstico preliminar del ecosistema virtual para estrategia de redes. (finales de agosto).
- Realizar estrategia de redes con objetivos y tácticas particulares. (principios de septiembre).
- Rediseño de concepto y estética de cuentas en redes ya existentes (finales de septiembre)
- Ajustar configuración de cuentas (de ser necesario) (finales de septiembre).
- Crear cuentas de twitter para los directores del Centro.

- Generar contenido en redes sociales. Una publicación semanal durante el segundo semestre de 2019.
- Tomar fotografías y videos para acompañar las publicaciones de las redes sociales.
- Impartir un curso express de manejo de redes institucionale para los directivos del Centro.
- Para regular y optimizar el uso del portal y la intranet: Cambiar el dominio de la intranet de (<http://comunidad.infotec.com.mx>) a (<http://www.infotec.mx/intranet>). o bien a (<https://intranet.infotec.mx>). Primeros 15 días de agosto.
- Redactar lineamientos de publicación de contenido en la intranet y en el portal oficial. Primeros 15 días de agosto.
- Crear el comité editorial para contenido del portal oficial de Infotec
- Reglamento de creación y modificación de micrositos y landing pages. Finales de julio.
- Realizar las sesiones del comité editorial. el 20 de cada mes o la fecha más cercana a partir de la creación del comité.
- Generar, subir y actualizar el contenido del portal oficial. Por lo menos 5 publicaciones al mes.
- Generar, subir y actualizar el contenido de la intranet. Por lo menos 5 comunicados al mes.
- Tomar fotografías y videos para acompañar las publicaciones del portal y de la intranet.
- Para retomar la dinámica de las visitas escolares guiadas
- Crear un documento de lineamientos para visitas guiadas a los edificios sede de Infotec, crear para principios de julio.
- Coordinar visitas al Infotec con instituciones educativas para realizar visitas guiadas (por determinar escuelas y fechas).
- Para incrementar la presencia del Infotec.
- Participación en foros, conferencias y eventos relacionados con la TIC'S (por determinar eventos y fechas).
- Para actualizar y difundir la identidad corporativa
- Redactar un manual de identidad corporativa.
- Redactar un manual de inducción para los nuevos empleados del Centro.
- Redactar un manual de inducción para los alumnos de cualquiera de los cursos que imparte el Centro (diplomado, maestría, doctorado).
- Para el uso y la implementación de medios y herramientas de comunicación interna
- Redactar un reglamento para el uso de medios y herramientas interactivas.

- Identificar puntos estratégicos con mayor tráfico y mayor visibilidad en el edificio.
- Colocar pizarrones libres e interactivos en dos de los puntos estratégicos identificados.
- Monitorear el uso de los pizarrones interactivos al inicio y fin de semana (lunes y viernes).
- Colocar letreros y señales para indicar las zonas seguras en caso de sismo.

Tabla 3: Objetivo estratégico 1

Objetivo 1 Mejorar posicionamiento		
Meta 1: Tener presencia como ponentes, organizadores o expositores en al menos dos foros o eventos de la industria TIC.	Meta 2: Impartir al menos 20 eventos relacionados con actividades de investigación y docencia.	Meta 3: Retomar las visitas escolares guiadas a las instalaciones de Infotec. Conseguir por lo menos 2 visitas mensuales.
Táctica 1: Participación en foros.	Táctica 1: Coordinar esfuerzos con universidades.	Táctica 1: Lineamientos para visitas guiadas
		Táctica 2: Coordinar visitas

Fuente: Dirección adjunta de vinculación de Infotec

Tabla 4: Objetivo estratégico 2

Objetivo 2: Hacer difusión de las soluciones, productos y servicios		
Meta 1: Estrategia de redes sociales.	Meta 2: Publicar al menos cinco mensajes mensuales	Meta 3: Establecer un procedimiento para el uso del

	en redes sociales.	portal oficial.
Táctica 1: Diagnóstico del ecosistema virtual.	Táctica 1: Cuentas de twitter para los directores del Centro.	Táctica 1: Lineamientos para publicar contenido en el portal.
Táctica 2: Estrategia de redes.	Táctica 2: Material audiovisual.	Táctica 2: Crear el comité editorial
Táctica 3: Rediseño de concepto y estética de cuentas existentes	Táctica 3: Contenido en redes sociales.	Táctica 3: Realizar las sesiones del comité editorial.
Táctica 4: Ajustar configuración de cuentas.		Táctica 4: Contenido del portal oficial.
Táctica 5: curso express de manejo de redes.		Táctica 5: Material audiovisual.

Fuente: Dirección adjunta de vinculación de Infotec

Tabla 5: Objetivo estratégico 3

Objetivo 3: Reputación
------------------------



Meta 1: Recibir al menos 20 menciones positivas en medios.	Meta 2: Relación ganar-ganar con los medios.
Táctica 1: Crear la sala virtual de prensa.	Táctica 1: Cambiar el nombre de la cuenta de correo electrónico
Táctica 2: Boletines de prensa.	Táctica 2: Lineamientos para la relación con los medios.
Táctica 3: Monitoreo de medios	Táctica 3: <i>media training</i>
Táctica 4: Material audiovisual.	
Táctica 5: La sala de prensa virtual.	

Fuente: Dirección adjunta de vinculación de Infotec

---

Tabla 6: Objetivo estratégico 4

Objetivo 4: Comunicación interna clara y estructurada		
Meta 1: Enviar mensajes mensuales	Meta 2: Cambio y legitimación de identidad	Meta 3: Herramientas de comunicación interactiva.
Táctica 1: Lineamientos para publicar contenido en la intranet.	Táctica 1: cambiar el dominio de la intranet	Táctica 1: Reglamento para el uso de medios y herramientas interactivas.

Táctica 2: Contenido de la intranet.	Táctica 2: Reglamento micrositos y landing pages.	Táctica 2: Identificar puntos con mayor tráfico y mayor visibilidad en el edificio.
Tomar fotografías y videos para acompañar las publicaciones de la intranet.	Táctica 3: Manual de identidad corporativa.	Táctica 3: Colocar pizarrones.
	Táctica 4: Manual de inducción para los nuevos empleados del Centro.	Táctica 4: Monitorear el uso de los pizarrones.
	Táctica 5: Redactar un manual de inducción para los alumnos.	Táctica 5: Colocar letreros y señales para indicar las zonas seguras en caso de sismo.

Fuente: Dirección adjunta de vinculación de Infotec

---

## Conclusiones

La comunicación organizacional es una herramienta de vital importancia para el buen desarrollo de cualquier organización, ya sea gubernamental, empresarial o sin fines de lucro. Proporciona herramientas, metodologías y soporte teórico para que las acciones de comunicación puedan ser planificadas, canalizadas, implementadas y aprovechadas en beneficio de la misma. Sin embargo, en México, esta disciplina aún no cuenta con tanto reconocimiento, por lo que muchas oportunidades de desarrollo y crecimiento son subvaloradas.

Infotec es un claro ejemplo de esta falta de consideración de la comunicación organizacional en todas su totalidad y los aportes que puede dar al crecimiento del Centro, así como el apoyo para conseguir sus objetivos estratégicos. Paradójicamente, Infotec también es un ejemplo de que una organización puede sobrevivir sin necesidad de tener acciones planificadas de comunicación en todo momento, pues lleva existiendo desde 1974. Sin embargo, hay muchas oportunidades que el Centro había perdido hasta el momento de la redacción del plan de comunicación.

A pesar de que, a lo largo de su existencia, el Centro ha llevado a cabo un sin número de actividades de comunicación, pues cuentan con un área de comunicación, tiene un logo e identidad institucional, se relacionan con los medios, tienen canales de comunicación internos y externos; en el momento de la creación del presente plan, las acciones de comunicación habían sido reactivas y dispersas. Es decir, apuntaban a solucionar problemas inmediatos o aprovechar las oportunidades que se les presentaran en su entorno. Pero estas acciones no estaban orientadas a objetivos claros, mucho menos a contribuir al crecimiento organizacional.

Infotec es una organización que se inserta en una industria en crecimiento y con mucha demanda, las soluciones tecnológicas de software y TICs, por lo que su potencial de crecimiento es grande en términos de comunicación. Contar con un plan de comunicación le permitirá tener claridad sobre para qué quiere llevar a cabo dichas acciones, a qué aspecto de la organización y sus objetivos aportará y cómo se beneficiará de ellas.

Además de la importancia de planificar los objetivos que la organización quiere alcanzar a través de las acciones de comunicación, el objetivo del plan mismo es diseñar una serie de acciones y pasos que el área de comunicación implementará para alcanzar las metas del plan. Con ello, aportar al crecimiento de la organización de forma estratégica y constante, no sólo de forma reactiva y sin una dirección clara.

El cambio de administración de Infotec, y su subsecuente cambio de perspectiva, dieron un lugar más prominente a la comunicación organizacional. El área de comunicación de la Dirección Adjunta de Vinculación busca tener más control sobre este campo, tener una mejor presencia y aprovechar mejor las herramientas y oportunidades que esta disciplina les puede proporcionar.

Como una organización de la industria de las TIC, Infotec tiene un gran potencial para aprovechar más recursos digitales en sus actividades de comunicación. La aplicación de estas tecnologías puede aportar mucho, tanto en la comunicación interna, como en la externa.

El ejercicio de creación del plan de comunicación representó un reto, pues ilustra la diferencia entre la formación académica y las realidades y dificultades de la vida laboral. Al mismo tiempo, esta experiencia facilitó el acercamiento de las herramientas académicas para que el Centro las aprovechara.

Una de las diferencias sustanciales entre la práctica académica educativa y la práctica laboral empresarial es la inmediatez. Mientras que en la formación universitaria se da mucho peso al rigor en la investigación y los proyectos tienen una duración acorde a este ejercicio de investigación a profundidad; el mundo laboral exige resultados más inmediatos, porque gran parte de la energía se emplea en la solución de problemas.

A pesar de la diferencia de tiempo por el tipo de enfoques, la vida laboral también exige rigor de investigación, aunque este rigor está encaminado a la planificación para evitar problemas a futuro, para el crecimiento de la organización, o para la creación de soluciones completas, pero inmediatas. Los ejercicios y documentos de planeación son un buen punto de convergencia entre ambos mundos. Por un lado, la planeación requiere de tener información suficiente y acertada, para que sea efectiva. Al mismo tiempo incorpora el aspecto de solución de problemas y la flexibilidad para adaptarse a nuevas circunstancias.

Debido a la finitud del servicio social, este trabajo tiene un enfoque estratégico y de planeación. Su implementación quedará pendiente para los miembros del área de comunicación. Si bien, existirán obstáculos no previstos durante la implementación que habrá que sortear mediante correcciones en el plan de acción, estamos seguros de que contar con este primer ejercicio proporciona a Infotec una base sólida para homogeneizar y orientar sus esfuerzos de comunicación hacia objetivos estratégicos claros.

## Anexos

### Anexo 1: Análisis FODA

Tabla 7: FODA

<b>Fortalezas:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Facilidad para establecer alianzas comerciales con institutos del gobierno gracias a que forman parte del sistema de centros de investigación del Conacyt.</b></li><li>2. <b>Disponibilidad de 24 horas para los clientes.</b></li><li>3. <b>Oferta de soluciones variada dentro del área de soluciones tecnológicas.</b></li><li>4. <b>Las actividades académicas del Centro afectan de forma positiva su reputación</b></li></ol>	<b>Debilidades:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Procesos altamente burocráticos y lentos.</b></li><li>2. <b>La comunicación es sólo reactiva, no proactiva.</b></li><li>3. <b>Rotación del personal por los cambios de gobierno, además de cambios de los empleados entre áreas del Centro.</b></li><li>4. <b>Falta de posicionamiento con los medios de comunicación.</b></li></ol>
<b>Oportunidades:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Generar sinergia con instituciones educativas.</b></li><li>2. <b>Generar sinergia con actores clave del sector tecnología para mejorar su posicionamiento.</b></li><li>3. <b>Retomar las visitas guiadas al Centro para darse a conocer con posibles futuros estudiantes y/o colaboradores.</b></li><li>4. <b>Planificar el contenido de redes sociales para aprovechar la comunidad ya construida y mejorar su presencia en redes sociales.</b></li></ol>	<b>Amenazas:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>La reputación del Centro está ligada a la del Conacyt y la del gobierno en turno.</b></li><li>2. <b>La eficiencia del Centro puede verse afectada por factores climáticos con más facilidad que en otras industrias.</b></li><li>3. <b>Para algunos clientes, los servicios del Centro son considerados como secundarios, por lo que podrían prescindir de ellos en caso de crisis.</b></li><li>4. <b>Introducción de competidores al mercado con precios más competitivos y un mejor posicionamiento.</b></li></ol>

Fuente: Dirección Adjunta de Vinculación de Infotec

## Anexo 2: Ejercicios de Benchmarking

### Anexo 2.1: Benchmarking de páginas de bolsas de trabajo

#### Ejemplos de páginas de oferta laboral

#### \*Elogia

Nombre del apartado: Equipo Elogia

Estructura: Texto general introductorio (Con las características principales)

Características de los colaboradores y fotografía del equipo

Apartado de contacto

Valores (Redactados como frase, no sólo es una palabra)

¿Cómo es un día en Elogia?

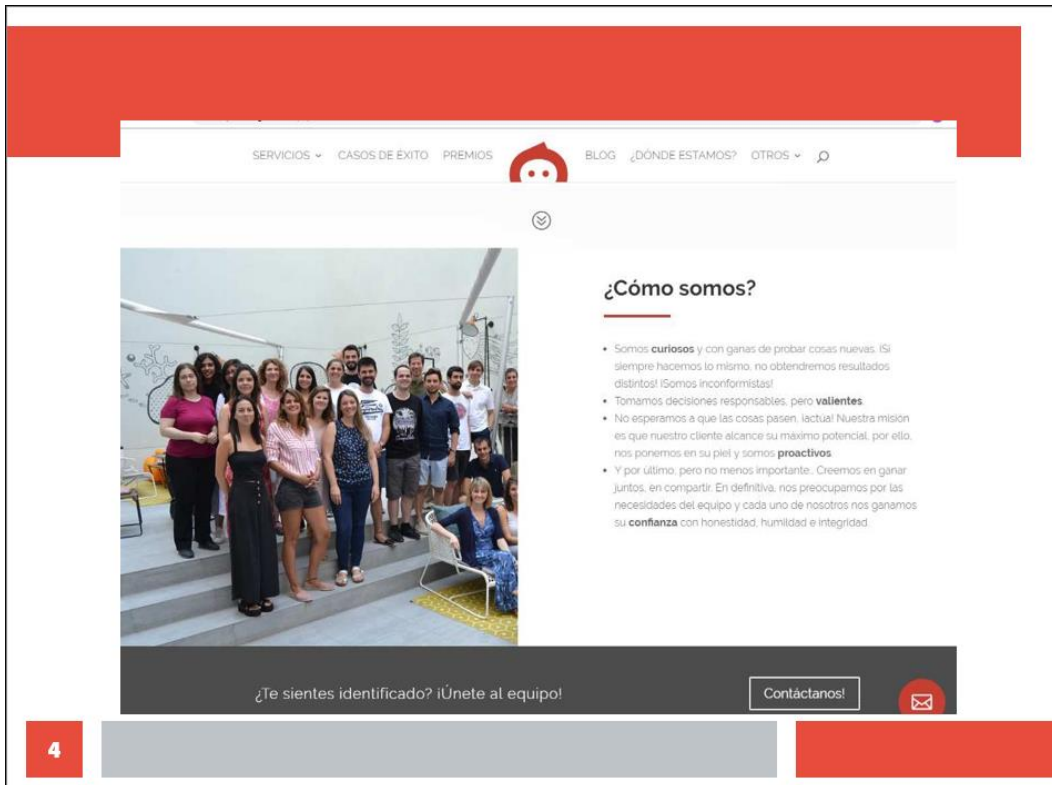
Apartado para enviar CV.



Beneficios de la agencia

Ofertas de trabajo

2


URL: <https://elogia.net/equipo/>




SERVICIOS ▾ CASOS DE ÉXITO PREMIOS  BLOG ¿DÓNDE ESTAMOS? OTROS ▾ 

¿Te sientes identificado? ¡Únete al equipo! [Contáctanos!](#)


## Nuestros Valores




**NOS TOMAMOS EN SERIO PASARLO BIEN**  
Apostamos por divertirnos en el trabajo y por el **buen ambiente**. Y eso es gracias a que nos rodeamos de buena gente. El sentido del humor ¡un imprescindible!




**NOS ADAPTAMOS AL CAMBIO**  
Demostramos ser muy flexibles para adaptarnos rápidamente a las necesidades y/o oportunidades del mercado. **Buscamos soluciones adhoc** para cada cliente.





**SOMOS INCONFORMISTAS**  
Haciendo las cosas siempre igual, el resultado será el mismo.  
No nos conformamos. **buscamos alternativas** y somos ambiciosos. Si no existe el camino, lo creamos.



**CREAMOS TALENTO**  
Generamos oportunidades para crecer juntos. Apostamos por la carrera. Empoderamos a las personas y fomentamos el trabajo en equipo. El **esfuerzo** y la **iniciativa** tienen recompensa.


¿Cómo es un día en Elogia? 


**5**

SERVICIOS ▾ CASOS DE ÉXITO PREMIOS  BLOG ¿DÓNDE ESTAMOS? OTROS ▾ 

## ¿Cómo es un día en Elogia?


- Trabajamos, crecemos, aprendemos y nos reímos juntos, ¡incluso de nosotros mismos!
- Tenemos un **entorno de trabajo abierto**, para que puedas explorar tus ideas y no dejar de desarrollarte.
- Apoyamos tu desarrollo y reconocemos tu contribución, no tu antigüedad. **Empoderamos al equipo**.
- Aprovechamos nuestros errores para aprender de ellos.
- Somos un equipo ¡y siempre actuamos como tal!
- Y sobre todo, **tenes nuestra confianza**, a cambio contamos con tu compromiso y responsabilidad 😊



¿Te interesa unirse al equipo Elogia? [¡Envía tu CV!](#) 

**6**











SERVICIOS ▾ CASOS DE ÉXITO PREMIOS  BLOG ¿DÓNDE ESTAMOS? OTROS ▾ 🔍

¿Te interesa unirse al equipo Elogia? [¡Envía tu CV!](#)


*¿Aún no estás convencido?*

Éstos son nuestros beneficios como empleados de Elogia:

-  CONCILIACIÓN Y FLEXIBILIDAD HORARIA
-  PLAN DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE
-  PROGRAMAS INTERNOS DE FORMACIÓN
-  MOVILIDAD FUNCIONAL Y PROMOCIÓN INTERNA
-  MOVILIDAD GEOGRÁFICA
-  CAFÉ Y FRUTA GRATIS EN LA OFICINA
-  #ELOGIAPARTYS





7

SERVICIOS ▾ CASOS DE ÉXITO PREMIOS  BLOG ¿DÓNDE ESTAMOS? OTROS ▾ 🔍


**Trabaja con nosotros**

Buscamos Talento. Únete a nuestro equipo! [Solicitar](#)

 Beca Webmaster Wordpress Madrid [Solicitar](#)

 Email Marketing Trainee Madrid [Solicitar](#)

¿Te interesa unirse al equipo Elogia? [¡Envía tu CV!](#)



8

## \*Spicy Minds

Nombre del apartado: Únete a nuestro equipo

Estructura: Video introductorio

Valores (6, redactados como concepto y su descripción)

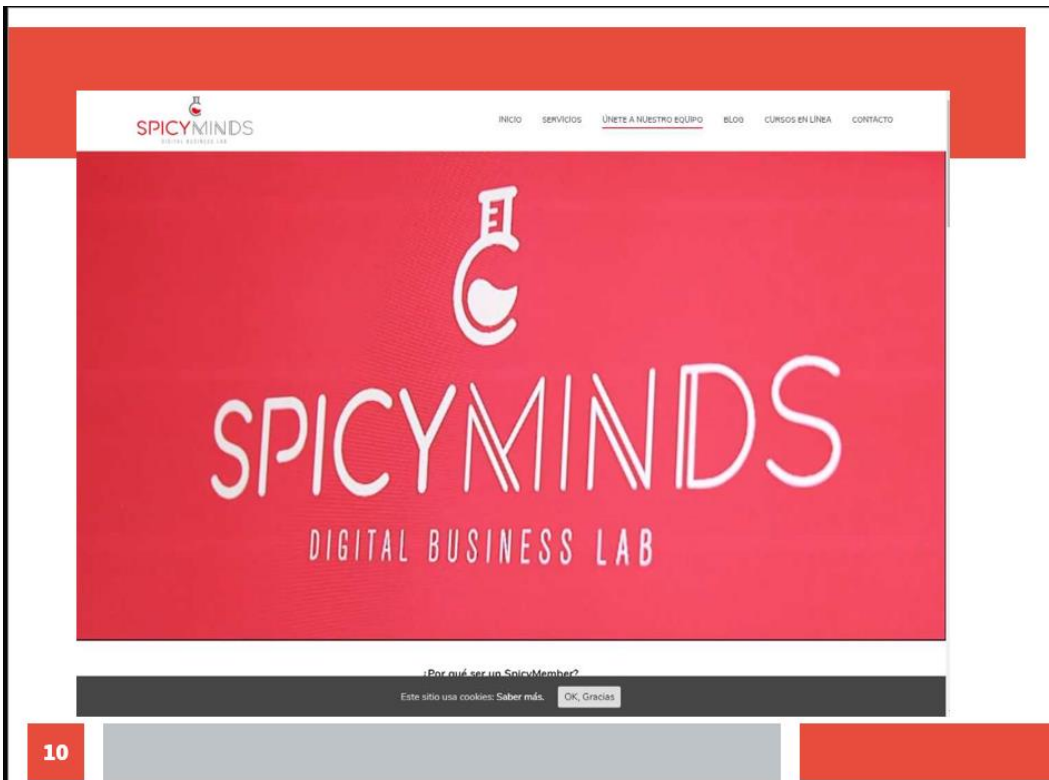
Beneficios extra de agencia

Lista de vacantes disponibles con requisitos técnicos y labores a llevar a cabo

Formulario de registro y envío de CV

URL: <https://www.spicyminds.mx/unete/>

9



10

SPICYMINDS







INICIO SERVICIOS ÚNETE A NUESTRO EQUIPO BLOG CURSOS EN LÍNEA CONTACTO

### ¿Por qué ser un SpicyMember?

Nuestros valores guían nuestras acciones y describen nuestro comportamiento

- Responsabilidad:** nos enfocamos al cumplimiento de nuestros objetivos, generando entregables de calidad y a tiempo.
- Solidaridad:** somos empáticos y estamos comprometidos con el éxito de todos los miembros de nuestro equipo.
- Emprendimiento:** Somos innovadores, salimos de nuestra zona de confort y buscamos formas creativas para alcanzar nuestras metas.
- Respeto:** escuchamos y tomamos en cuenta a todos los miembros de nuestro equipo, aceptando e integrando las diferencias para construir nuevas y mejores ideas.
- Excelencia:** nos caracterizamos por nuestra constancia y la calidad de nuestro trabajo.
- Compromiso:** creemos que la combinación de talento y dedicación es la fórmula para el éxito. Por ello, nos capacitamos constantemente y trabajamos con pasión.

#### Beneficios en SpicyMinds

-  **Equipo Multicultural**
-  **Flexibilidad de Horario**
-  **Home Office**
-  **Vacaciones Ilimitadas**
-  **Sistema de Bonos**
-  **Capacitación Constante**

VACANTES DISPONIBLES


11

SPICYMINDS

INICIO SERVICIOS ÚNETE A NUESTRO EQUIPO BLOG CURSOS EN LÍNEA CONTACTO

VACANTES DISPONIBLES

Content **Diseño** Web Digital Campaign Specialist Business Development



**Content Marketing Specialist**

**Buscamos:** Profesional del marketing que forme parte de la transformación digital a nivel global desde su experiencia como estrategia de contenido.

**Requisitos:**

- Educación: Licenciatura en Publicidad, Mercadotecnia, Ciencias de la Comunicación o afín.
- Experiencia: Mínima de 3 años en agencia de Publicidad y manejo de proyectos
- Sexo: Indistinto
- Edad: NA
- Inglés: Avanzado de preferencia

**Conocimientos técnicos necesarios:**

- Content Marketing
- Inbound Marketing
- Marketing Digital
- Estrategias de mercadotecnia
- Project Management
- Impecable ortografía y redacción
- Planeación y liderazgo de equipos/proyectos

**¿Cuáles serán mis actividades?**

- Responsable del desarrollo y la operación de proyectos dentro del área de Content Marketing
- Creación y diseño de estrategias, así como de los mensajes para campañas publicitarias, contenidos para marcas y productos de distintos cliente para ser comunicados a través de distintos canales como son web, blog y redes sociales

12

VACANTES DISPONIBLES

Content Diseño Web Digital Campaign Specialist Business Development



**Buscamos:** Encargado de crear e implementar las campañas digitales de nuestros clientes (Google Ads, Facebook Ads, LinkedIn Ads)

**¿Cuáles serán mis actividades?**

- Creación y administración de campañas Google Search, Display, Shopping y remarketing
- Creación y administración de campañas de Facebook, LinkedIn, Twitter e Instagram
- Seguimiento y análisis de los resultados de los clientes
- Creación de reportes para ejecutivos de cuentas
- Actualización de herramientas de seguimiento
- Optimización de campañas publicitarias

**Requisitos:**

- Experiencia previa manejando campañas
- Certificación en Google
- PWA de preferencia

**Tipo de puesto:** Tiempo completo

¡Postula Aquí!

Nombre\*

13

¡Postula Aquí!

Nombre\*

Correo electrónico\*

Teléfono\*

México

Ciudad\*

Profesión

Post grado

Certificaciones relevantes \*

Certificaciones relevantes

14

## \*BCW

Nombre de apartado: Careers

Estructura: Apartado que explica qué es BCW y un resumen de su historia

Carrusel de imágenes con las ciudades en que se encuentra BCW

Apartado con regiones (hipervínculos)

Llevan a lista de puestos y la ciudad en la que se encuentra cada uno (Cada elemento de la lista es hipervínculo a descripción del puesto y formulario)

URL: <https://bcw-global.com/careers>

15



### A chance to grow.

At BCW, it isn't just our work that's amazing - it's our environment and resources too. From the interns in our prestigious Harold Burson Summer Internship program to seasoned members of our executive teams, BCW colleagues win in a culture and environment of inclusion and individuality. From day one, our colleagues have access to tools that spark personal growth, inspiration and professional development and provide an instant connection to a vast global network.

ABOUT US →

Find your place.

16



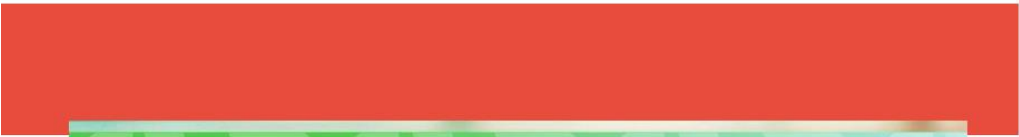
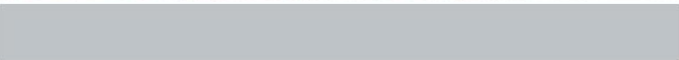
## Find your place.

From New York to Paris and Brazil to Hong Kong, we have offices around the globe.

New York   Shanghai   Sao Paulo   Paris   Mumbai   Los Angeles   Ho

[VIEW OUR LOCATIONS →](#)

17

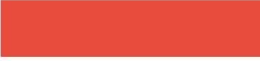
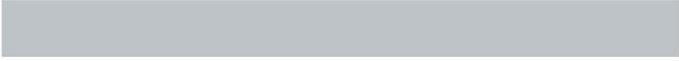


## Join the movement.

We're looking for the brilliant, the unconventional and the relentless.  
If that's you, we may have something to talk about.

- [NORTH AMERICA POSITIONS →](#)
- [EUROPE AND AFRICA POSITIONS →](#)
- [LATIN AMERICA POSITIONS →](#)
- [APAC POSITIONS →](#)
- [MIDDLE EAST POSITIONS →](#)

18



the food, consumer, corporate, crisis management, CPG, healthcare, public affairs and technology sectors. BCW is a part of WPP (NYSE: WPP), a creative transformation company. Read more: [www.bcw-global.com](http://www.bcw-global.com)

**CURRENT OPENINGS**

- Estagiário(a) de Jornalismo/Relações Públicas - Foco BI**  
Vila Olímpia, São Paulo, Brazil - Health - bcw-braz025
- Atendimento Sênior (Digital PR) - Cliente: Colgate-Palmolive**  
Vila Olímpia, São Paulo, Brazil - Innovation Hub - bcw-braz029
- Atendimento Pleno (RP/Jornalismo) B2B - Cliente: Gerdau**  
Vila Olímpia, São Paulo, Brazil - Corporate - bcw-braz020
- Atendimento Sênior OLX Freela (RP / Jornalismo) - Consumer**  
Vila Olímpia, São Paulo, Brazil - Consumer - bcw-braz035
- Atendimento Júnior (RP/Jornalismo) B2B - Cliente: FedEx**  
Vila Olímpia, São Paulo, Brazil - Corporate - bcw-braz034
- Banco de Cvs para FREELANCERS**  
Vila Olímpia, São Paulo, Brazil - Diversos - bcw-braz050
- Gerente de Contas (RP / Jornalismo) - Clientes: Corporativos / B2B**  
São Paulo, State of São Paulo, Brazil - Corporate - bcw-braz032
- Trabalhe Conosco - Banco de Talentos**  
Vila Olímpia, São Paulo, Brazil - Diversos - bcw-braz050
- Ejecutivo de cuenta**  
Guadalajara, Jalisco, Mexico - Corporativo y Financiero - CdMex 006
- HR Generalist**  
Mexico City, Mexico - Human Resources - BCW México 005
- Account Executive**  
Mexico City, Mexico - Corporate & Financial - BCW MEXICO 001
- Account Executive**  
Mexico City, Mexico - Health & Wellness - 007

**19**

## iBrands

**Nombre de apartado: Empleo**

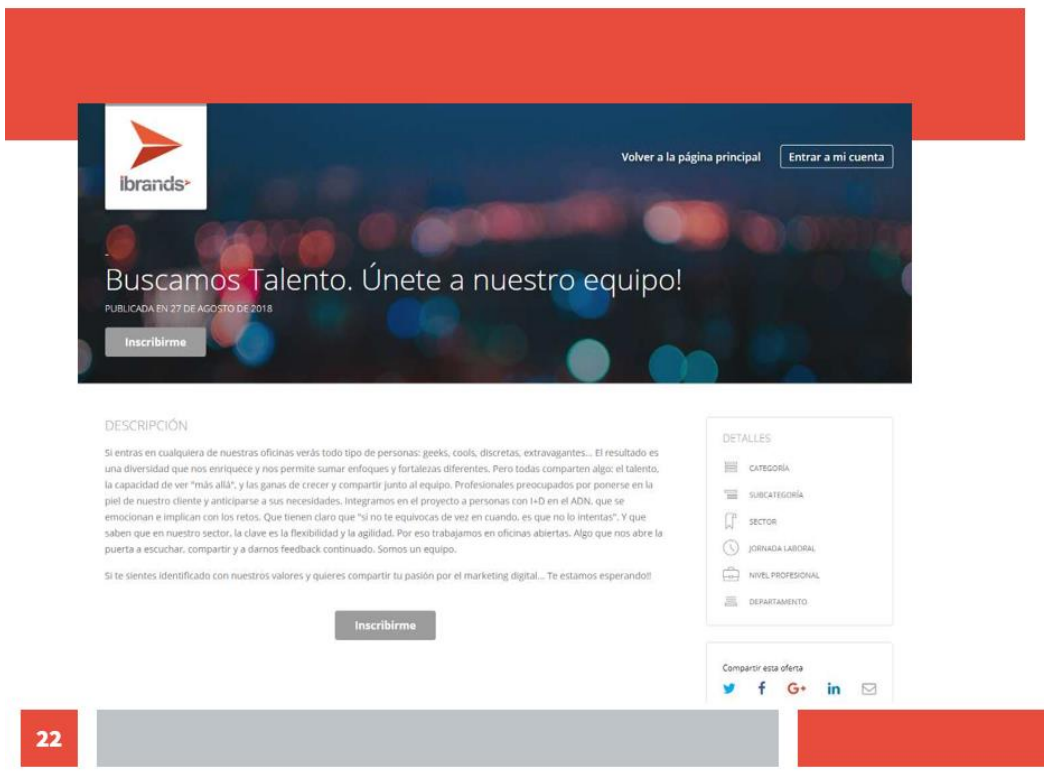
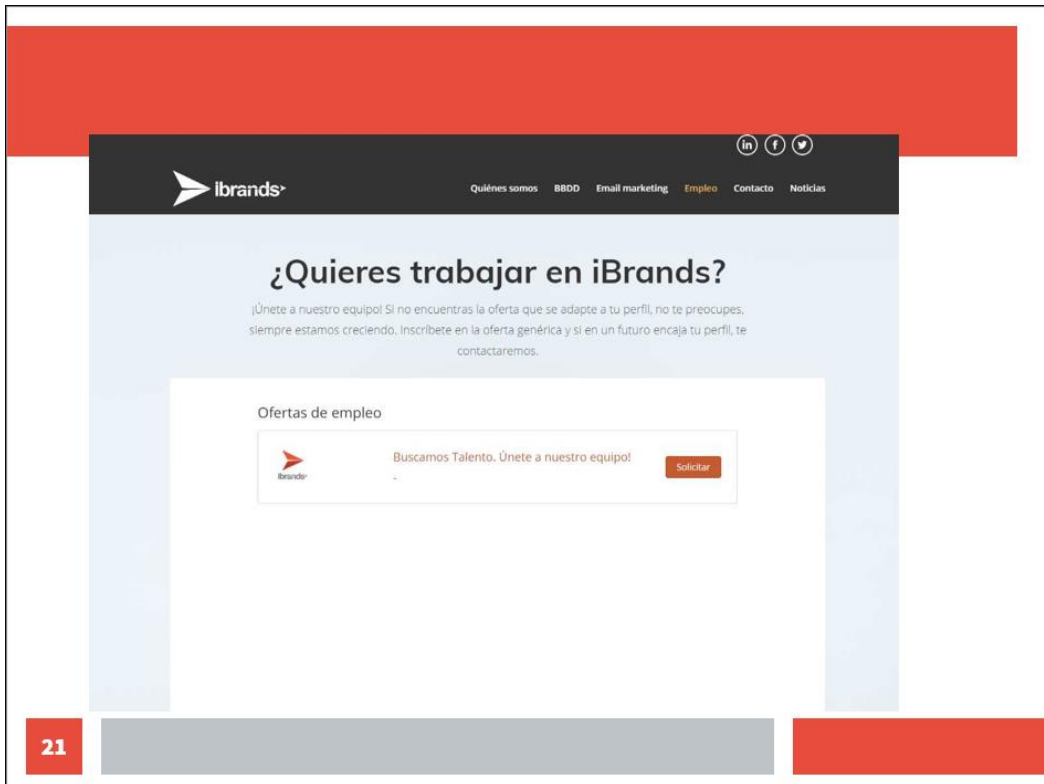
**Estructura: Texto introductorio que invita a aplicar y explica el procedimiento (procedimiento sencillo)**

**Oferta genérica (hipervínculo a formulario general)**

**Antes del formulario aparece otro texto más extenso sobre el tipo de gente (no perfil profesional) que buscan (es el mismo texto que tienen los de ELOGIA)**

**URL: <https://ibrands.net/empleo/>**

**20**





**INSCRIBETE AQUI**

Si estás interesado en enviarnos tu currículum, inscríbete aquí y nos llegará de inmediato

Nombre*	<input type="text"/>
Apellidos*	<input type="text"/>
Email*	<input type="text"/>
Adjuntar CV*	<input type="text"/> Adjuntar
<small>PDF, DOC o formato similar</small>	
Lugar de nacimiento*	<input type="text"/>
Teléfono*	<input type="text"/>
Video currículum (URL)	<input type="text"/>
Puesto deseado*	<input type="text"/>
Perfil de LinkedIn	<input type="text"/>
Web/Blog personal	<input type="text"/>
LABORAL	
Puesto actual/último	<input type="text"/>
Compañía	<input type="text"/>
× Eliminar experiencia	

**23**

**\*Ogilvy**

**Nombre del apartado: Talento**

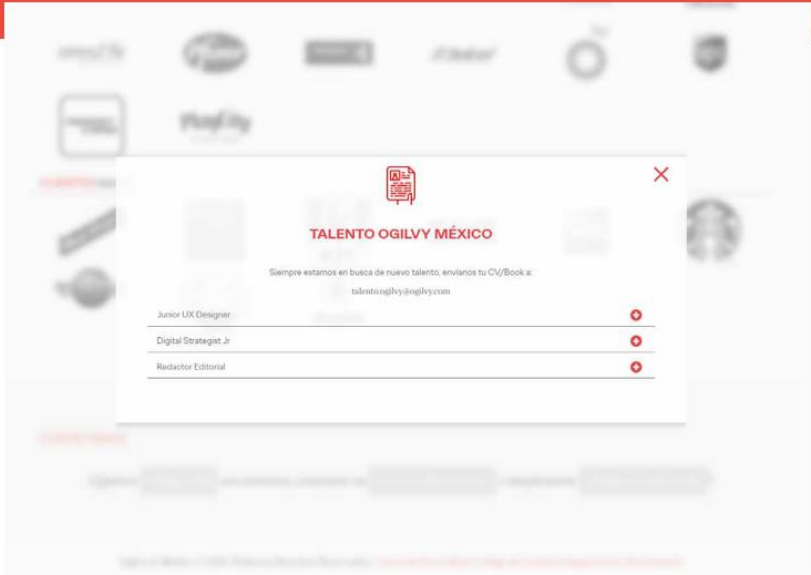
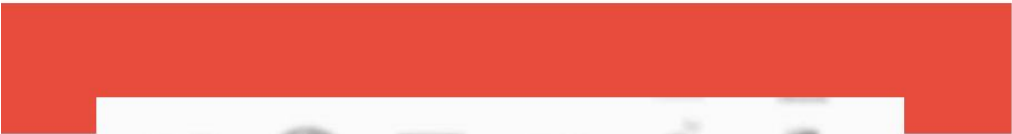
**Estructura: Pequeño texto introductorio**

**Contacto**

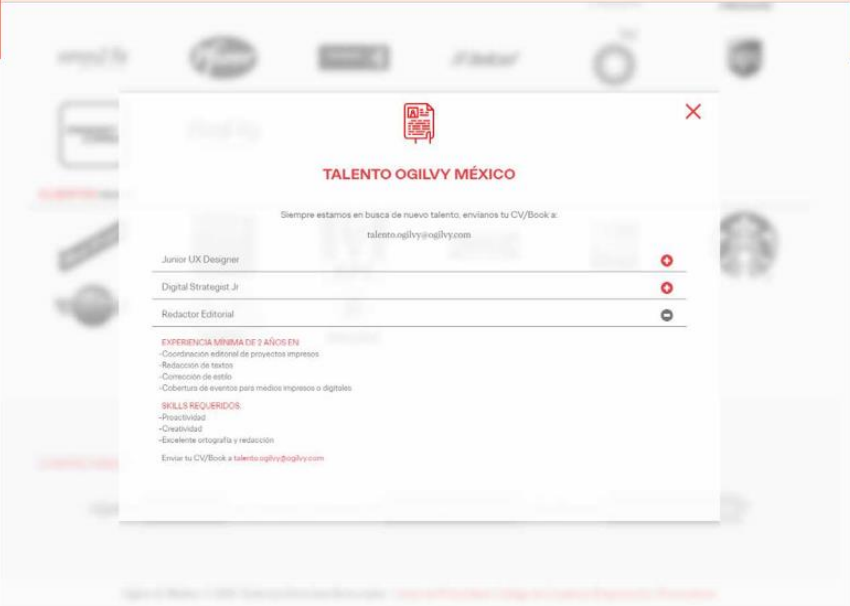
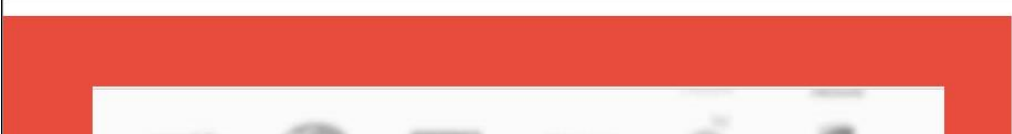
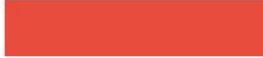
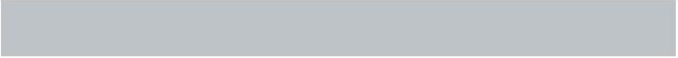
**Lista de puestos (desplegables, si se hace click sobre uno se abren las características y requisitos)**

**URL: <https://www.ogilvy.com.mx/>**

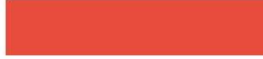
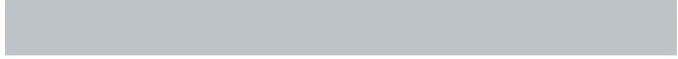
**24**



25



26



# Universia

Nombre del apartado: Empleo

Estructura: Lista de vacantes con: número de vacantes, fecha, puesto, entidad.

Hipervínculo a descripción de puesto, requisitos y apartado para subir CV.

URL: <https://www.universiaempleo.com/>

27

Universia México

Accede a Universia | Crear cuenta

ESTUDIOS UNIVERSITARIOS UNIVERSIDADES NOTICIAS ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO BECAS EMPLEO CURSOS

OFERTAS

Búsqueda Avanzada Seleccione Ciudades

**Todas las ofertas**

Todas las ofertas | Ofertas Destacadas | Becarios y Prácticas Profesionales | Exclusivos | Primer Empleo | Empleo en el Extranjero | Empleo Internacional

Fecha	Puesto	Organización	Vacantes	Estado
22/07	Asistente Administrativo y de Operaciones	MSCOM	1	Ciudad de México
22/07	Inspector de Calidad	Rus Internacional, S.A.	1	Ciudad de México
19/07	Jefe de frente	Tecnología y Servicios de Agua, S.A. de C.V.	6	Ciudad de México
16/07	Demostadora / Vendedora	PERFUMES EUROPEOS S.A. DE C.V.	20	Ciudad de México
19/07	OPERADOR DE MULTIFUNCIONALES E IMPRESORAS	SAE	2	Ciudad de México
19/07	Contador General	RH CONSULTORES	1	Baja California
19/07	Líder de Investigación Aplicada	Consejo Cívico de Instituciones de Nuevo León	1	Nuevo León
19/07	PLANeador DE MATERIALES (CONFIDENCIAL)	Centro Empresarial Coahuila Sureste S.P.	1	Coahuila

**1 | Licenciaturas e Ingenierías**

Encuentra la carrera y calidad académica que buscas en UVM®. Regístrate para más info. Universidad UVM®

**2 | Turno nocturno y sabatino**

Tenemos Bolsas de Trabajo de la OCC para apoyar a nuestros alumnos en todo lo que podamos. Universidad Tecnológica

28

## Propuesta para Infotec

Nombre del apartado: Empleo Infotec

Estructura:

- 1) Nombre del apartado
- 2) Texto que invite a trabajar en Infotec al mencionar algunas ventajas del centro.
- 3) Explicación de cómo funciona el apartado
- 4) Imagen (para hacer más atractivo y menos monótono el sitio)
- 5) Lista de perfiles: Los cuadros con los perfiles pueden incluir una imagen (ilustración o fotografía). Pueden tener un hipervínculo con más información y donde se encuentre el botón para adjuntar el CV.

29

## Propuesta para Infotec

Nombre del apartado: Empleo Infotec

Se recomienda que los perfiles se puedan agrupar en filas de tres o cuatro a lo ancho y que se puedan agregar o quitar cuantos perfiles sea necesario.

También se recomienda no quitar los perfiles ocupados, sólo aclarar en el recuadro que por el momento no hay vacantes.

6) Aplicación general (también hipervínculo) en el que viene un formulario y un apartado donde se puede adjuntar el CV.

7) Al pie de página colocar los datos de contacto de esa área en particular (número con extensión y mail).

URL: <https://www.infotec.mx/empleo/>

30

# Propuesta de estructura para bolsa de trabajo

1

## Empleo Infotec

En Infotec buscamos gente que tenga estudios en carreras relacionadas con la tecnología y la computación. Nos interesa la gente innovadora y comprometida que quiera trascender con su trabajo. El alcance de los proyectos que desarrolla Infotec tienen alcance nacional y benefician organizaciones públicas y privadas. Por eso buscamos empleados que tengan ganas de hacer avanzar al país.

2

3

Si quieres formar parte del Centro, puedes revisar las convocatorias para los puestos vacantes a continuación. En Infotec siempre estamos creciendo, así que si no hay vacantes para el puesto que deseas ocupar, manda tu CV a la aplicación general, nosotros nos mantendremos en contacto contigo.



4

31

## Perfiles disponibles

5

<p>Perfil 1</p> <p>Características:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Requisitos:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Puestos disponibles:</p> <p>Sede:</p> <p>Solicitud</p> <p><a href="#">Añade tu CV</a></p>	<p>Perfil 2</p> <p>Características:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Requisitos:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Puestos disponibles:</p> <p>Sede:</p> <p>Solicitud</p> <p><a href="#">Añade tu CV</a></p>	<p>Perfil 3</p> <p>Características:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Requisitos:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Puestos disponibles:</p> <p>Sede:</p> <p>Solicitud</p> <p><a href="#">Añade tu CV</a></p>
--	--	--

6

Aplicación general

[Añade tu CV](#)

32

7

Contacto: mail:

Número telefónico:

6

Aplicación general

Nombre: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Puesto al que se quiere aplicar: \_\_\_\_\_

Adjuntar CV

33

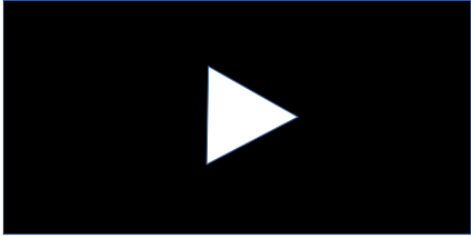
## Propuestas a implementar a mediano plazo

**Video institucional:** Realizar un pequeño video institucional que no dure más de 3 minutos. En éste se hablará de la labor de Infotec y se recopilarán experiencias de los empleados de las dos sedes.

Hacer una versión reducida de los valores institucionales acompañados de una ilustración y agregarla como un apartado anterior a los perfiles.

Crear un carrusel de imágenes que sustituyan el formato anterior de los perfiles, de modo que estén todos agrupados en un sólo carrusel. Esto es para generar un mayor atractivo visual.

34



Nuestros valores



Colaboración:



Apertura:



Innovación:



Confiabilidad:



Transparencia:



Compromiso:

35

Anexo 2.2: Benchmarking de publicaciones para redes sociales

# Comparación de publicaciones

## Ejemplos de IoT Twitter

Edgar Landivar es el creador de yubox, empresa de soluciones de IoT compatible con la plataforma de Arduino. La cuenta e Twitter funciona como influencer y da voz y un rostro a la empresa



Pequeño video para dar apoyo visual  
 Texto explicatorio del producto  
 Aviso de fecha de venta.  
 Uso de dos Hashtags y una arroba.  
 Mucha interacción

Cuentas:  
 @arduino 301,828 seguidores  
 @elandivar 47,631 Seguidores

Ejemplo de algo echo con Arduino y prueba visual de cómo funciona (Gif)  
 Liga a descripción de producto, facilidades de instalación y compra en línea  
 Tweet con mucha interacción

Arduino ya goza de cierto renombre en la industria, por lo que se conforma con darle visibilidad a sus productos. Muchos de sus tweets muestran aplicaciones ya desarrolladas por terceros



Tweet para divulgación de información del campo de conocimiento y uso del producto para educación.  
 Video explicativo. Liga a más información del producto y facilidades para compra en línea.  
 Uso de un Hashtag  
 Mucha interacción



Divulgación de usos del producto a través de ejemplos.  
 Dan crédito a los desarrolladores (de Georgia Tech)  
 La liga conduce a más información del producto a través de la página de la universidad.

## Facebook:



Arduino utiliza más o menos el mismo formato que en Twitter. Igualmente sus publicaciones tienen mucha interacción.  
 Texto corto que explica la finalidad del producto. Liga a su página con más detalles y facilidad de compra en línea.



# Ejemplos de desarrollo de software Twitter

Softtek utiliza la cuenta para darle difusión a sus logros, como menciones en medios, eventos y divulgación de temas de interés general en la industria de las TIC. Usan muchos arrobas y Hashtags.

Cuentas:  
 @SofttekMX: 3,472 seguidores  
 @netec: 10,023 seguidores

Netec utiliza su cuenta de twitter con cinco propósitos principales. Difundir sus servicios, ofertas de empleo, difundir su participación en eventos, frases motivacionales y humor. El uso de Hashags y arrobas es moderado. Las publicaciones no tienen mucha interacción, sin embargo publican dos veces al día tienen muchos seguidores, por lo que logran presencia en la red



Difusión de aparición en medios. Uso de una arroba y dos Hashtags. El Tweet contiene liga a la entrevista completa. Esta aparición refuerza su autoridad en la industria

Con regularidad anuncian sus servicios y la actualización de los mismos. Utilizan Hashtags y un call to action para visitar la liga con más información e inscripciones. Utilizan imagen para refuerzo visual.



Divulgación de información de la industria y sus campos de conocimiento. Utilizan dos Hashtags. La imagen sirve como apoyo visual para difusión.



Difusión de conferencia y presencia de Softtek en la industria. Liga a video completo e imagen como una previa. Utilizan un Hashtag. La publicación tiene buena interacción.



Publicación informativa de vacantes. Contiene imagen y una liga a un formulario. Estas publicaciones son muy comunes en la cuenta, lo que le da presencia en la red como cuenta dinámica y como empresa que constantemente ofrece trabajo.

## Ejemplos de desarrollo de software Facebook



Las publicaciones en Facebook de Softek son de carácter parecido al de Twitter. Tienen imagen, a veces liga a otra página, dan difusión a sus logros y tienen un carácter informal.

La cuenta de Facebook de Netec promueve sus servicios y promociones. El tono de las publicaciones es informal, usan emoticones, imágenes, hashtags y ligas a otras páginas.

## Ejemplos de Centro de datos Twitter



Cuentas:  
 @kionetworks: 7,514 seguidores.  
 @ciscoDC: 148,256 seguidores



La cuenta ofrece los productos de KIO. Usan Hashags y/o arrobas en todas las publicaciones. A pesar de ser de corte comercial, de vez en cuando usan un lenguaje no formal. También tienen publicaciones en las que reproducen mensajes clave de sus voceros y comparten su presencia en medios y logros empresariales.

Cisco ya es una empresa posicionada y con muchos servicio, por lo que cuenta con varias cuentas que se dividen por región y por tipo de servicio. La cuenta de centro de datos es comercial y de divulgación principalmente. Su interacción con otras cuentas de Cisco le da más presencia.



La publicación sirve para dar autoridad a través de difundir la presencia en medios.



Sus publicaciones tienen este carácter divulgativo aunque hablen de sus servicios, lo hacen a manera de información útil para cualquiera que se interese por el sector.



Infografía, call to action y una liga a otra página con mayor información sobre sus productos. Además la publicación tiene un carácter de autoridad y auto promoción, pues expone sus logros dentro de la industria.



Esta publicación fue retuiteada por la cuenta de Cisco. Así como ellos lo hicieron con una cuenta de una de sus empresas, Infotec podría hacerlo con publicaciones de Conacyt que caigan dentro de nuestro campo de mercado.

### Anexo 3: Guía de liderazgo

Las siguientes tablas es un entregable que tiene la intención de servir a los directivos y gerentes de las diferentes áreas de Infotec como recordatorio general de los elementos que influyen en los sistemas de liderazgo, así como que identifiquen el tipo de situaciones en las que se encuentran y qué acercamiento es mejor para cada situación. Con esta información, los líderes pueden evaluar si hay algún elemento que esté fallando y puedan evitar una crisis, o si es posible cambiar algo para que la situación de los elementos mejore para que la capacidad del líder sea aprovechada al máximo.

Elementos de influencia en el ejercicio del liderazgo	
<b>El líder</b>	El acercamiento y estilo que elige el líder, así como su conducta son los aspectos que tienen mayor peso en el ejercicio del liderazgo.
<b>Seguidores</b>	Los seguidores representan el segundo factor más influyente, pues son parte de la interacción y su respuesta es la que refleja el éxito del modelo de liderazgo.
<b>La organización</b>	Dentro de las organizaciones se generan y establecen valores, prioridades y costumbres en procedimientos y en la forma de llevarlos a cabo. Por lo que las características de convivencia, valores y documentos estratégicos influyen en el estilo de liderazgo.
<b>Situación específica</b>	Este campo, según la perspectiva de la contingencia, afecta el estilo de liderazgo que el líder debe adoptar, la reacción de los seguidores, la planificación de las estrategias, los resultados y a la organización.
<b>Resultados</b>	Estos son producto de la estrategia y sirven como medida para evaluar el desempeño del equipo de trabajo en general, y del líder en particular.
<b>Estrategias</b>	Este punto es parte del liderazgo en la medida en que existan objetivos organizacionales y el líder sea capaz de identificarlos, expresarlos y planear la estrategia adecuada para conseguirlos.
<b>Comunicación</b>	Parte de las tareas del líder es mantener una relación sana entre la organización, él o ella misma y los subordinados. Para tener esta relación saludable es vital contar con buena comunicación, pues así se pueden entablar negociaciones, resolver problemas y llegar a acuerdos.
<b>Ambiente</b>	Es el universo en el que se desarrolla la organización con sus situaciones específicas y en donde interactúa con la comunidad y sus clientes. Su importancia reside en proporcionar las condiciones externas a largo plazo en las que la organización debe desarrollarse.
<b>Clientes y comunidad</b>	Los clientes y la comunidad sirven más como un indicador del desempeño del líder, que como un elemento directo bajo su control. La importancia de estos públicos reside en la retroalimentación que pueden aportar a los resultados de los grupos de trabajo. Estos resultados a su vez son responsabilidad parcial del líder del grupo.

Fuente: GARCIA-SOLARTE, Mónica. Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales pp. 73-77

Clasificación de subordinados:

- **M1:** Los subordinados no son ni competentes, ni están motivados a hacer las tareas.
- **M2:** Los subordinados están motivados, pero no son competentes.

- **M3:** Los subordinados son competentes, pero no están motivados.
- **M4:** Los subordinados son competentes y están motivados.

### Sistemas de liderazgo

- **E1 (Ordenar):** Se orienta más a las tareas que a las relaciones. Consiste en dar instrucciones claras y minuciosas a los subordinados sobre las tareas.
- **E2 (Persuadir):** Tiene un alto enfoque en relaciones y en tareas. Mantiene una alta motivación. Da instrucciones específicas y abre diálogo para dar aclaraciones; da explicaciones de los beneficios de alcanzar las metas, apoya y dirige.
- **E3 (Participar):** Tiene un enfoque alto en relaciones y bajo en tareas. No se enfoca en supervisar, da libertad en los procesos y se enfoca en los resultados finales. Confía en el trabajo de los demás. Involucra a los subordinados en la toma de decisiones por medio del consenso o delegando la decisión y aprueba o desaprueba la resolución.
- **E4 (Delegar):** Enfoque bajo tanto en las relaciones como en las tareas. Confía completamente los procesos y en mayor medida las decisiones a los subordinados. Las instrucciones son como guías muy generales de qué metas se quieren alcanzar.

		Sistemas de Liderazgo				Resultado ideal
		E1	E2	E3	E4	
Clasificación de subordinados	M1	Ideal	No compatible	No compatible	No compatible	Es necesario el trabajo de motivación y de supervisión de tareas
	M2	No compatible	Ideal	No compatible	No compatible	Es Necesario supervisar, a los subordinados, pero la motivación ya existe
	M3	No compatible	No compatible	Ideal	No compatible	Hay que demostrar confianza en los

						subordinados y motivarlos
	M4	No compatible	No compatible	No compatible	Ideal	Es necesario delegar tareas y explicar el objetivo del trabajo.

Fuente: Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard and Walter E. Natemeyer Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power in: Group & Organization Management 1979 4: 418.

Por último, queda aclarar que Fidler hace una clasificación de líderes, aquellos enfocados a las tareas y líderes enfocados a las relaciones. El primer estilo, es decir, aquellos que se enfocan en las tareas, tienden a ser más efectivos en situaciones de crisis o momentos difíciles. Mientras que, en las temporadas de calma, el enfoque sobre las relaciones suele obtener mejores resultados.<sup>80</sup>

<sup>80</sup> FIEDLER, Fred E. A theory of leadership effectiveness. 1967. En: GARCIA-SOLARTE, Mónica. Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales p. 65.

### Anexo 4: Herramienta de monitoreo de acciones de comunicación

Herramienta de monitoreo																							
Fecha y hora de publica	Campo de comunicación		Tema del comunicado					Canales empleados								Público objetivo	Contenido		Respuesta e interacciones				
	Comunicación interna	Comunicación externa	Código federal de ética	Objetos perdidos	Anuncio de actividades	Comunicado oficial	Otro	Correo electrónico	Intranet	Facebook	Twitter	Portal oficial	YouTube	LinkedIn	Instagram		Otro	Texto	Audiovisual	Número de reacciones	Tipo de reacción	Respuesta escrita	Tono de respuesta escrita



## Anexo 5: Documentos oficiales para la relación con los medios de comunicación

### Anexo 5.1: Lineamientos para la relación con los medios de comunicación



#### Lineamientos para la relación con los medios y la introducción de equipo fotográfico, de grabación de audio y video a las instalaciones de Infotec

##### Objetivo de los lineamientos:

El presente documento tiene como objetivo explicitar los procesos que se deben seguir para facilitar la introducción y uso de equipo de registro fotográfico, de grabación de audio y de video o material audiovisual. Así como enunciar los procedimientos para relacionarse con los medios de comunicación.

##### Conceptos básicos:

Para los efectos de este reglamento se entenderá por:

1. Bitácora de Medios: Documento de registro que servirá para llevar un control de las visitas de los medios. La bitácora se llenará con los datos presentes en los Formatos de Registro de Medios. La Dirección Adjunta de Vinculación estará a cargo de la Bitácora.
2. Centro de datos: Área especializada en donde se llevan a cabo las actividades de almacenamiento, análisis y procesamiento de datos para clientes de Infotec. Debe cumplir con condiciones físicas, de seguridad y operativas, por lo que el acceso debe estar controlado y supervisado por personal autorizado.
3. Conferencia: Ponencia de carácter informativo o educativo, impartida por un experto en el tema
4. Conferencia de prensa: Actividad organizada por Infotec con el objetivo de reunir personal de medios de comunicación para emitir un mensaje o hacer un comunicado de gran interés periodístico.
5. Dirección Adjunta de Vinculación (DAV): Área de Infotec que realiza las actividades de comercialización y de comunicación, tanto interna como externa.
6. Enlace titular: Es la persona designada por el cuerpo directivo que asumirá la responsabilidad del personal de medios. La responsabilidad sólo puede recaer en una persona por área. Sus funciones incluyen, pero no se limitan a:
  - a) Comunicar a los medios de las responsabilidades y normas de conducta que deberán seguir mientras estén dentro de las instalaciones de Infotec
  - b) Mantener al tanto a la Dirección Adjunta de Vinculación y a la Coordinación de Servicios Generales de las visitas programadas, su propósito y lo medios invitados.
  - c) Acompañar al personal de medios desde su recepción hasta que abandone el recinto.
  - d) Atender, en la medida de lo posible, las necesidades del personal de medios.
  - e) Ofrecer las facilidades que sea posible proporcionar para que los medios cumplan con sus actividades sin contratiempos.
  - f) Atender a las necesidades de información y material de difusión que soliciten los medios.
7. Enlace suplente: Es la persona encargada de llevar a cabo las labores y asumir las responsabilidades del Enlace titular si éste no pudiera cumplir con sus funciones.

"2019, Año del Caudillo del Sur, Emiliano Zapata"

Circuito Tecnopol Sur N° 112,  
col. Fraccionamiento Tecnopol Pocitos,  
CP 20313, Aguascalientes, Ags, México

Av. San Fernando 37,  
col. Toriello Guerra, Tlalpan, CP 14050,  
CDMX, México | Tel: +52 (55) 5624 2800

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



8. Entrevista: Encuentro entre periodista o periodistas y algún miembro del Centro para entablar un diálogo con el fin de que los medios obtengan información sobre algún tema. El entrevistado podrá ser un Vocero oficial o algún investigador o experto en algún tema.
9. Evento: Conjunto de actividades planeadas que salen de las tareas cotidianas del centro y están orientadas a cumplir algún fin formativo, de capacitación, informativo, de negocios o de investigación.
10. Formato de Registro de Medios: Documento de registro en el que el directivo del área que invitó a los medios de comunicación dará fe de la visita. También brindar la información necesaria sobre la visita de los medios. Este documento debe ser llenado y firmado por el Enlace titular designado por el área. Requerirá la firma de algún miembro del cuerpo directivo y de la Dirección Adjunta de Vinculación.
11. Medios: Los medios masivos de comunicación social, electrónicos e impresos, así como las páginas Web o portales de la Internet que operan estos
12. Mobiliario: Muebles y equipo que se encuentren dentro de las instalaciones de Infotec. Como sillas, mesas, pantallas, monitores, extintores, teléfonos fijos.
13. Personal de Medios: Cualquier persona que trabaje para un medio masivo de comunicación. Pueden ser reporteros, editores, columnistas, fotógrafos, operadores técnicos de luz, sonido o manejo de cámara.
14. Personal operativo: Empleados del centro que cumplan con funciones operativas de cualquiera de las direcciones adjuntas, gerencias, coordinaciones o especialidades.
15. Voceros oficiales: Los voceros oficiales son los únicos autorizados para dar una opinión a nombre de Infotec. Este derecho se reserva al cuerpo directivo del Centro, es decir, el director ejecutivo, los directores adjunto, los gerentes y los subgerentes.

#### **Procedimiento de visita de medios:**

El Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación, Infotec, facilitará el acceso a los medios de comunicación si estos han hecho manifiesto su deseo de ingresar a las instalaciones del Centro.

El área encargada del evento hará llegar a la Coordinación de Servicios Generales y a la Dirección Adjunta de Vinculación la información del mismo y la lista de medios que espera recibir. La Coordinación se encargará de que el personal de seguridad y la recepción estén enterados de la visita. Para el ingreso a las instalaciones, el personal de medios deberá seguir los procedimientos de registro y revisión.

El área encargada del evento por el que asistirán los medios al Centro deberá llenar el Formato de Registro de Medios que podrá encontrarse en la intranet. En éste se informará:

1. Fecha en que vendrán los medios.
2. Horario durante el cuál harán sus actividades.
3. Espacio del edificio en la que se van a llevar a cabo las actividades con los medios.
4. Finalidad de la visita: entrevista, conferencia, evento, conferencia de prensa.
5. Enlace titular designado para el área.
6. De ser necesario, Enlace suplente del área.
7. Lista de medios que asistirán.
8. Lista de personal de medios que asistirán.

"2019, Año del Caudillo del Sur, Emiliano Zapata"

9. Especificar el tipo de equipo que introducirán al edificio.
10. Firma del Enlace, del cuerpo directivo y de la Dirección Adjunta de Vinculación.

La Dirección Adjunta de Vinculación se encargará de recibir el Formato de Registro de Medios cuando la visita haya concluido. Con la información corroborada, se vaciará la información en la Bitácora de Medios.

Si los medios de información desean información o material informativo y de difusión (como fotografías, audio y video) podrán solicitarlo al Enlace, quien deberá pasar la solicitud a la DAV para que se le envíe dicho material al medio que lo solicitó.

#### **Proceder del personal de Infotec con los medios**

Infotec se compromete a dar un trato igualitario a los medios que deseen visitar las instalaciones. Infotec se abstendrá de proporcionar las atenciones que brinda a los medios a personas que no demuestren que trabajan en un medio de información nacional o extranjero.

El personal del Centro que no sea un vocero oficial deberá reservarse de dar opiniones al personal de medios para evitar que se utilicen como opiniones de Infotec. En caso de que la visita de los medios sea con motivo de entrevistar a un investigador o personal especializado que no sea vocero oficial, se deberá notificar e indicar el tema a tratar con anticipación a la Dirección Adjunta de Vinculación para que ésta autorice la entrevista. Se informará a los medios que las opiniones que aparezcan en la entrevista no son de Infotec.

#### **Uso del material informativo**

El material fotográfico, de audio y video que se produzca desde o en las instalaciones de Infotec, preferentemente cumplirán con los siguientes puntos:

1. Para la difusión de la actividad del Centro. Se recomienda que el carácter de dicho material sea informativo, educativo, de orientación social o de rendición de cuentas.
2. Para dar a conocer las convocatorias de los programas educativos.
3. Generar material de difusión de información relacionada a las actividades de Infotec que puedan ser de interés de la sociedad y de utilidad para su desarrollo.
4. Difundir los servicios de Infotec como Centro Público de investigación.
5. Difundir los resultados de las investigaciones realizadas en el Centro.

#### **Normas de conducta en Infotec**

El personal de medios que ingrese Infotec deberá cumplir con las normas de convivencia que a continuación se presentan.

1. Los visitantes deberán respetar las instrucciones y señalamientos del personal de seguridad.
2. Queda prohibido el acceso del personal de medios al centro de datos.

"2019, Año del Caudillo del Sur, Emiliano Zapata"

3. El personal de medios no tiene permitido interrumpir las actividades del personal operativo.
4. Todo visitante del centro deberá respetar el mobiliario y se comprometerá a no hacer mal uso de las instalaciones.
5. Todo visitante debe conducirse con respeto hacia todos los trabajadores del Centro.
6. No se permitirá el acceso a personal de medios que se presente en estado de ebriedad o bajo el efecto de drogas ilegales.
7. Está prohibido fumar dentro de las instalaciones del Centro.
8. Infotec no se hace responsable por accidentes causados como consecuencia del mal uso de las instalaciones, así como por daños a los equipos ingresados a las instalaciones.
9. Infotec se reserva el derecho de retirar de las instalaciones a personas cuyo comportamiento sea, a su juicio, inapropiado o no respete los reglamentos de la institución.
10. Infotec no se hace responsable por la pérdida de objetos y valores materiales de los visitantes dentro de las instalaciones.
11. Cualquier otra situación que no esté estipulada en este reglamento, queda a criterio de la DAV.

### ATENTAMENTE

---

Nombre Apellidos  
Cargo

"2019, Año del Caudillo del Sur, Emiliano Zapata"

Circuito Tecnopolo Sur N.º 112,  
col. Fraccionamiento Tecnopolo Pocitos,  
CP 20313, Aguascalientes, Ags, México

Av. San Fernando 37,  
col. Toriello Guerra, Tlalpan, CP 14050,  
CDMX, México | Tel: +52 (55) 5624 2800

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

## Anexo 5.2: Formato de registro de medios



### Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación Infotec

#### Formato de Registro de Medios

Nombre del Enlace:	Titular <input type="checkbox"/>	Suplente <input type="checkbox"/>	Fecha de visita:	
Área encargada del evento:				
Motivo de visita de Medios:				
Horario de visita de Medios:				
Lista de medios/reporteros:				
Medio	Reportero	Teléfono	Correo electrónico	Sitio web
Equipo que traerá el medio:				
Cámara fotográfica <input type="checkbox"/> Grabadora de audio <input type="checkbox"/> Cámara de video <input type="checkbox"/>				
Micrófonos <input type="checkbox"/> Tripies <input type="checkbox"/> Back <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> Especifique: _____				
Nombre y firma de Enlace: _____				
Nombre y firma de cuerpo directivo: _____				
Nombre y firma de Dirección Adjunta de Vinculación: _____				

"2019, Año del Caudillo del Sur, Emiliano Zapata"

Circuito Tecnopolo Sur N.º 112,  
col. Fraccionamiento Tecnopolo Pocitos,  
CP 20313, Aguascalientes, Ags, México

Av. San Fernando 37,  
col. Toriello Guerra, Tlalpan, CP 14050,  
CDMX, México | Tel: +52 (55) 5624 2800

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

## Fuentes

Andrade Rodríguez, H. En: Fernández Collado, C. (2009): La comunicación en las organizaciones. México: Trillas

Brandolini, Alejandra; González Frígoli, Martín; Hopkins, Natalia (2008) Comunicación interna, Claves para una gestión exitosa. Buenos Aires, Argentina

Beristáin, Helena. (1985): Diccionario de Retórica y Poética. México. Novena edición. Tercera reimpresión 2010

Capriotti, P. (2009): *BRANDING CORPORATIVO Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Andros Impresores. Chile.

Capriotti, P (2021) DircomMAP: Dirección Estratégica de Comunicación. Barcelona. Bidireccional

CHIAVENATO, Idalberto (2004). Comportamiento Organizacional. Thomson Ed., México

Clark, t: (1997) en: Míguez, M. (2007): Análisis del uso del concepto de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas. Zer: Revista de Estudios de Comunicación 12 (23). Barcelona.

GARCIA-SOLARTE, Mónica. Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. En: Entramado. Enero - Junio, 2015 vol. 11, no. 1, p. 60-79, <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>

Comunicólogos "Enciclopedia / Técnicas" Diagnóstico organizacional. Consultado el 25/10/2022. <https://www.comunicologos.com/enciclopedia/t%C3%A9cnicas/diagn%C3%B3stico-comunicacional/>

GUILLEN PARRA, Manuel. Ética en las organizaciones: construyendo confianza. Madrid: Pearson Educación, 2006

De Castro, Gregorio Martín (2008): Reputación empresarial y ventaja competitiva, ESIC Editorial. Madrid, España

De Moragas, M. (1985): *Sociología de la comunicación de masas. III Propaganda política y opinión pública*. Gustavo Gili, Barcelona

FAYOL, Henry. Administración Industrial y General (3ª ed.). Barcelona: Orbis, 1986

Fernández Collado C. y Galguera García L. (2007): Teorías de la comunicación McGraw-Hill interamericana. México

Fernández Fernández, M. (2011): Comunicación y Reputación en Empresas e Instituciones: Experiencias profesionales y propuestas prácticas, editorial Universitas, S.A. Madrid

FIEDLER, Fred E. A theory of leadership effectiveness. 1967

GARCIA-SOLARTE, Mónica. Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales

García, Apolinar (2014): Teoría de las Organizaciones. Alfaomega Grupo Editor Argentino; Sainte Claire Editora, Argentina

GUILLEN PARRA, Manuel. Ética en las organizaciones: construyendo confianza. Madrid: Pearson Educación, 2006

Harlow, R. F. (1976): "Building a public relations definition" Public Relation Review, n° 2(4)

Infosol "Mi Espacio" El diagnóstico Organizacional. Elementos, Métodos y Técnicas. Consultado el 25/10/2022. <https://www.infosol.com.mx/miespacio/el-diagnostico-organizacional-elementos-metodos-y-tecnicas/>

Krieger, Mario (2001): *Sociología de las organizaciones: Desarrollo y comportamiento organizacional. Diagnóstico e intervención*. Prentice Hall, Argentina

LEWIN, Kurt. Field theory in social science. 1951. En: GARCIA-SOLARTE, Mónica. Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. En: Entramado. Enero - Junio, 2015 vol. 11, no. 1

Libaert, Thierry (2008) El plan de comunicación organizacional. Limusa, México

Martín Martín, Fernando (2004): Diccionario de comunicación Corporativa e institucional y relaciones públicas, Madrid, Fragua

Míguez, M. (2007): *Análisis del uso del concepto de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas*. Zer: Revista de Estudios de Comunicación 12 (23). Barcelona

Míguez González, M. (2010): *Los públicos en las relaciones públicas*. Editorial UOC. Barcelona

PALOMINO, Pablo Ruiz. Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo: Revisión de la literatura. En: Documentos de Trabajo. Seminario Permanente de Ciencias Sociales, 2009, no 5, p. 1-16

Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard and Walter E. Natemeyer Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power in: *Group & Organization Management* 1979 4: 418

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.4 en línea]

Ries, A. y Ries, L. (2002): *La caída de la publicidad y el auge de las RR PP, EMPRESA ACTIVA*. Barcelona

Rudimar Baldissera, *Comunicación: estudios venezolanos de comunicación*, ISSN 0798-1856, N°. 152 (Cuarto trimestre), 2010 (Ejemplar dedicado a: Retos organizacionales)

Tur-Viñes, Victoria; Monserrat-Gauchi, Juan (2014): *EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN. ESTRUCTURA Y FUNCIONES*. En "Razón y Palabra", núm. 88, diciembre, 2014, Universidad de los Hemisferios. Quito, Ecuador

Watzlawick, P. Bavelas, J. Jackson, D. (1967): *Teoría de la comunicación humana. Interacción, patologías y paradojas*. Herder Editorial, Barcelona. pp. 49-50