



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

La web 2.0 como herramienta de comunicación interna en
asociaciones civiles de tipo estudiantil
El caso de AIESEC en México

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN

PRESENTA
Regina Citlalli Guerrero Rodríguez

DIRECTORA DE TESIS

Maestra Adriana Reynaga Morales



CIUDAD UNIVERSITARIA.

2012



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Quiero agradecer en gran medida el apoyo que me brindó mi asesora de tesis, Adriana Reynaga, pues fue ella quien me motivó a continuar con el tema de mi investigación aún cuando yo no había cursado la opción terminal de Comunicación Organizacional. Gracias por creer en mí y en el aprendizaje que podría ir adquiriendo sobre la marcha.

Gracias a AIESEC por darme la oportunidad de aprender conceptos administrativos clave para la elaboración de este trabajo. Gracias a AIESEC UNAM por haber sido el espacio donde pude emprender y desarrollarme como profesional, por brindarme mi primer acercamiento con el mundo laboral y por motivarme a romper esquemas. Gracias a AIESEC México por el continuo reto que siempre representó en mi crecimiento como persona.

Gracias a todos mis compañeros y grandes amigos que tuve durante mi carrera AIESECa y que sin ellos, mi historia sería completamente diferente.

Agradezco el apoyo de mis padres en las noches de desvelo, pero sobre todo la confianza de saber que continuaría el proceso de titulación aún fuera de México y me ayudaron con los trámites necesarios.

Gracias a todos los profesores cuyas enseñanzas guardo como grandes tesoros, y que de alguna forma están plasmadas a lo largo de esta investigación.

Finalmente, gracias a la hermosa ciudad de Santiago, Chile por darme el "empujón" profesional que necesitaba para terminar este trabajo.

**LA WEB 2.0 COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN
ASOCIACIONES CIVILES DE TIPO ESTUDIANTIL
EL CASO DE AIESEC EN MÉXICO**

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo 1. La comunicación en las organizaciones estudiantiles	5
1.1. La sociedad, la organización y la asociación civil.....	5
1.1.1. La sociedad civil	5
1.1.2. La organización civil	6
1.1.3. La asociación civil	10
1.1.4. Las asociaciones estudiantiles	11
1.2. Comunicación Interna en las organizaciones civiles	12
1.2.1. La comunicación descendente	14
1.2.2. La comunicación ascendente	14
1.2.3. La comunicación horizontal	16
1.2.4. La comunicación interna a través de la teoría de la comunicación humana	16
1.2.5. La comunicación interna a través de la teoría de sistemas	19
1.2.6. Canales de comunicación interna dentro de las organizaciones civiles.....	21
1.3. El flujo de la comunicación interna en las asociaciones estudiantiles en México	22
Capítulo 2. Web 2.0	24
2.1. Sobre la Web 2.0	24
2.1.1. Los soportes de la web 2.0	27

2.2. Redes Sociales	28
2.2.1. Definición.....	28
2.2.2. Funcionamiento	31
2.2.3. Utilidad	32
2.3. La comunicación de las organizaciones civiles en la web 2.0	33
2.3.1. Comunicación descendente en la web 2.0	36
2.3.2. Comunicación ascendente en la web 2.0	37
2.3.3. Comunicación horizontal en la web 2.0	39
Capítulo 3. Desarrollo de una plataforma virtual basada en la web 2.0	
para favorecer la comunicación interna de una asociación estudiantil..	41
3.1. Estudio de Caso: AIESEC México	41
3.1.1. Sobre AIESEC México	41
3.1.2. Necesidades de comunicación interna en AIESEC México.....	42
3.2. Fundamentos de la plataforma virtual	49
3.2.1. Objetivo	50
3.2.2. Conflictos de comunicación que resuelve	53
3.2.3. Características del sistema	58
3.2.4. Reglas de uso	72
3.2.5. Beneficios	73
3.2.6. Uso de la plataforma	77
3.2.6.1. El mantenimiento de la plataforma	77
3.2.6.2. El manejo y actualización de la plataforma	78
3.2.6.3. La medición de resultados de la plataforma	79
3.2.6.4. Plan estratégico de comunicación para el uso de la	
plataforma.....	85
Conclusiones	115
Bibliografía	119
Tesis	122

Recursos electrónicos	123
Entrevistas	127

Anexos

1. Formato de encuesta	128
2. Entrevista a Mariana Montiel Prado	131
3. AIESEC Internacional y sus sistemas de información	134
4. Políticas y Procedimientos del área de Relaciones Públicas y Posicionamiento de AIESEC en México	137

Índice iconográfico

Gráfica 1. ¿Cómo calificarías la comunicación interna en AIESEC en México actualmente?.....	47
Gráfica 2. Nivel de popularidad de las herramientas de comunicación interna utilizadas entre los miembros de AIESEC en México	48
Gráfica 3. Estado ideal de la comunicación interna en AIESEC México.....	54
Gráfica 4. ¿Cuál es tu grado de integración con tus líderes a nivel nacional?...	54
Gráfica 5. Número de intercambios realizados del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año.....	76

INTRODUCCIÓN

La presente investigación parte de la premisa de que entre dos o más individuos interactuando siempre existirá un proceso comunicativo que implique una respuesta independientemente de la forma en la que ésta se exprese. A partir de ahí, surge el interés por crear los canales necesarios para alcanzar una comunicación que resulte igualmente satisfactoria tanto para el emisor como para el receptor.

Muchas han sido las herramientas utilizadas para el envío y recepción de mensajes, pero es el internet la que llega a revolucionar la forma en que los individuos interactúan entre sí aún cuando se encuentran geográficamente distantes.

Con la incorporación de la web 2.0, el proceso comunicativo que estaba limitado a tiempo, espacio y posibilidades técnicas, ahora se volvía flexible permitiendo la interacción constante y en tiempo real de quienes eran emisores y simultáneamente, receptores.

Bajo este esquema surgen las primeras redes sociales, cuyo objetivo original fue el entretenimiento y esparcimiento ofrecido a sus usuarios. Sin embargo, muchos negocios notaron la facilidad que tenían estas plataformas para segmentar públicos que les parecían atractivos y las transformaron en un medio útil para llegar a gente joven para ofrecer productos o servicios específicos, sin necesidad de invertir grandes cantidades de dinero.

Estas plataformas se convirtieron en parte de la vida diaria de muchos jóvenes, y las compañías vieron en eso la oportunidad de acercarse a ellos sin alterar su entorno ni su cotidianeidad. La comunicación externa organizacional había encontrado un nuevo nicho para operar sin ser invasiva; ya no sólo

promocionaba nuevos productos, sino también escuchaba lo que sus clientes querían decir.

Pero siempre habrá cosas que no se expresan abiertamente y, conscientes de esto, los desarrolladores de redes sociales diseñaron espacios privados para compartir mensajes entre usuarios. Es así como la comunicación interna en la web 2.0 empieza a tomar fuerza.

Facebook, por ejemplo, elaboró grupos donde el usuario tenía la oportunidad de elegir a los miembros que lo conformarían así como los temas a tratar. Así fue como esta plataforma no sólo era una vitrina virtual para todos, sino que también permitía construir un mundo interno para cada usuario.

Estamos en una era donde las telecomunicaciones definen en gran medida el estilo de vida, sobre todo para el sector juvenil actual que va de los 18 a los 24 años. Ellos ya se han familiarizado con estas herramientas y las han convertido en parte de su vida diaria.

Si bien, las empresas aprendieron a sacarle partido a las facilidades ofrecidas por las plataformas web 2.0, la mayoría de los usuarios parece no explotarlas al máximo y se limita a utilizarlas como entretenimiento mas que con fines académicos o laborales.

Las organizaciones estudiantiles son el ejemplo de cómo algunos jóvenes han logrado adaptar las redes sociales con fines organizacionales, pues a falta de recursos físicos como una oficina, es a través de ellas que se comunican, discuten temas y definen actividades.

Pero el que existan muchas herramientas virtuales para facilitar el envío y recepción de mensajes, no significa que los jóvenes que pertenecen a una organización estudiantil estén mejor comunicados. Al operar así, siempre existirá

el riesgo de la saturación de canales con la misma información o la omisión de datos importantes en alguna de tantas plataformas.

Las organizaciones civiles de tipo estudiantil requieren un espacio exclusivo para su comunicación interna, donde se filtre información que no vaya de acuerdo a los objetivos organizacionales, que esté segmentada de acuerdo a necesidades y que brinde las condiciones adecuadas para su evaluación. Tener un espacio con dichas características contribuirá a que las actividades de cualquier la organización estudiantil estén mejor orientadas y faciliten el alcance de metas organizacionales.

Una herramienta de comunicación interna basada en la web 2.0 encuentra su éxito al entrar en los hábitos de un usuario joven familiarizado con el uso de redes sociales, sin verse como un medio intruso o extraño. La adaptación es recíproca: tanto el usuario se apropia de la plataforma, como el medio se adecúa a las necesidades del individuo.

A través de esta herramienta se busca que los miembros de cualquier organización estudiantil encuentren un espacio para expresarse y comunicarse con personas que tienen la misma o más experiencia que ellos, sin límites de jerarquías como podría suceder en grandes empresas.

El principio de compartir (presente en toda plataforma web 2.0) sirve como un medio motivacional importante para un joven que busca desarrollarse personal y profesionalmente, invitándolo a seguir colaborando con su organización.

El presente trabajo de investigación muestra cómo una plataforma de este tipo facilita el alcance de metas organizacionales en una asociación de tipo estudiantil. Para ello, la autora utiliza el estudio de caso de la Asociación Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas y Comerciales en México (AIESEC en México), basándose en el conocimiento que posee acerca de la

organización tras tres años de colaboración, y dada la magnitud que la asociación tiene al estar presente en noventa universidades dentro de la República Mexicana.

Se propone, entonces, la creación de una plataforma cimentada en la web 2.0 que incluya funcionalidades de texto, video, imágenes y conversaciones en tiempo real; a fin de que sea una herramienta crucial en el alcance de metas organizacionales para la AIESEC en México.

Durante la presentación de esta iniciativa, se definirán las características del sistema a nivel comunicativo, la forma en que se abordarían sus funcionalidades (lineamientos) y cómo se ejecutaría la evaluación de sus resultados. A través de la teoría de sistemas se analizará la importancia que tienen las redes sociales de individuos transportándola a las virtuales, y por medio de la teoría de la comunicación humana se abordará el tema de los vínculos afectivos que existen entre un miembro y su propia organización.

Para esta investigación se recopiló información acerca de los sistemas comunicacionales de la AIESEC en México desde 2007 hasta 2012, y se contó con el testimonio de directores de la organización durante esos años. Gran parte de las consideraciones aquí presentadas fueron generadas por la autora con base en su propia experiencia dentro de la AIESEC en México, pero sin dejar de lado la objetividad que la experiencia académica y laboral posterior a esto, le ha brindado.

Las organizaciones civiles de tipo estudiantil son un nicho importante para que los jóvenes en desarrollo de un perfil profesional puedan adquirir la experiencia que el mundo laboral muchas veces no les da. Por ello es importante generar un ambiente organizacional interno que les abra la oportunidad de emprender de forma exitosa, y esto será más efectivo si se les aproxima a través de sus canales de comunicación más cotidianos, como las redes sociales.

Capítulo 1. La comunicación en las organizaciones estudiantiles

1.1. La sociedad, la organización y la asociación civil

1.1.1. La sociedad civil

El término fue acuñado por Antonio Gramsci en el siglo XIX, y aún hoy muchas de nuestras leyes lo incluyen pero pocos realmente saben a qué se refiere. Es por eso que existen divergencias en cuanto a la manera de definirlo y varían de autor en autor.

Si nos enfocamos en su etimología, encontramos que la palabra sociedad proviene del latín *societas* que significa compañerismo, asociación o unión. Rola Durante dice que la sociedad es como una “red interaccional donde cada individuo vive por el intercambio permanente con los demás”¹, lo que nos sugiere la necesidad del ser humano por depender de un otro y, en ese sentido, de conformar un grupo.

Por otro lado, civil proviene del latín *civis* que significa ciudadano. Así pues, si unimos el significado de sociedad y de civil, podríamos conformar una definición orientada hacia el compañerismo entre ciudadanos o una unión de los mismos.

Desde luego, la explicación dependerá de la formación de cada autor. Por ejemplo, Antonio Gramsci se orienta más hacia el sentido político, pues afirma que una sociedad civil está constituida por “el conjunto de organismos comúnmente llamados privados”,² es decir, un conjunto de organizaciones que trabajan con el gobierno sin formar parte de él.

¹ Rola Durante, *Las organizaciones que aprenden*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1998, p.134.

² Marcus A. Green, “Gramsci no puede hablar”, *Hegemonía, estado y sociedad civil en la*

² Marcus A. Green, “Gramsci no puede hablar”, *Hegemonía, estado y sociedad civil en la globalización*, México, BUAP; IGS; Plaza y Valdés, 2001, p. 85.

A diferencia de la definición de Laura Acoto quien tiene una acepción más amplia ya que para ella la sociedad civil no incluye únicamente al sector organizado, sino que está conformada por todos los ciudadanos por igual.³

Sin embargo, lo que el término siempre refiere es a la existencia de una organización de individuos (asociaciones voluntarias) no pertenecientes al Estado o al sector privado (lo que usualmente es llamado también “tercer sector”).

Muchos de los temas que aborda la sociedad civil son de interés público y para favorecer a cierto sector de la propia sociedad civil. Abarca desde la defensa de los derechos humanos hasta la preservación del medio ambiente y la educación. En este sentido resulta relevante acotar que los organismos que conforman la sociedad civil siempre persiguen un mismo objetivo que será definido dependiendo de los intereses o las necesidades del grupo.

El Banco Mundial incluye en la sociedad civil a los “grupos comunitarios, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, grupos indígenas, instituciones de caridad, organizaciones religiosas, asociaciones profesionales y fundaciones”.⁴ Laura Acoto también considera a las asociaciones cooperativas, gremios, sindicatos, clubes y grupos comunitarios.

1.1.2. La organización civil

Para este trabajo, consideraremos sinónimos los términos de *organización civil* y el de *organizaciones de la sociedad civil*.

³ Véase: Laura Acotto, *Las organizaciones de la sociedad civil. Un camino para la construcción de ciudadanía*, Buenos Aires, Espacio Editorial, 2003, p.37.

⁴ *s/a*, *Definición de sociedad civil* [en línea], 2011, Grupo del Banco Mundial, Dirección URL: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTTEMAS/EXTCSOSPANISH/0,,contentMDK:20621524~menuPK:1613473~pagePK:220503~piPK:220476~theSitePK:1490924,00.html> [consulta: 13 septiembre de 2011, 19:12 hrs.]

“Entendamos por organización el conjunto de esfuerzos dirigidos a coordinar, influenciar y controlar la conducta humana, con miras a alcanzar un determinado resultado”.⁵

Una de las características principales de estas organizaciones es su funcionamiento autónomo, es decir, que no depende del Estado aunque de alguna manera puedan colaborar con él. Tampoco persiguen el lucro y su fin último es aportar algo a la sociedad de la que surgen.⁶

Las organizaciones civiles que conforman el también llamado *tercer sector* tienen su esencia en el voluntariado. Pueden o no estar dadas de alta legalmente en el país al que pertenecen y su creación es enteramente voluntaria por parte de los individuos que las integran. Además éstas operan a través de normas internas alineadas a fin de que todas las actividades que organiza aumenten la calidad de vida y se favorezca el progreso social solidario.⁷

Están compuestas por miembros (muchas veces pertenecientes a un nivel socioeconómico medio) quienes están unidos para resolver determinados problemas que a ellos interesan.

Lo que diferencia a las organizaciones de la sociedad civil de cualquier empresa constituida es que las responsabilidades legales de las personas involucradas son diferentes. Las organizaciones de la sociedad civil son:

⁵ Sara Gordon, “Modalidades de liderazgo en organizaciones de acción colectiva”, *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, México, Editorial Anthropos y el Instituto de Investigaciones Sociales UNAM, 2010, p.156.

⁶ Véase: José Ernesto Bermejo Jiménez, *Las organizaciones de la sociedad civil en México* [en línea], s/fecha, Fundación Rafael Preciado, Dirección URL: <http://www.fundacionpreciado.org.mx/biencomun/bc151/civil.pdf> [consulta: 13 de septiembre de 2011, 17:49 hrs.]

⁷ Véase: Pablo Navajo, *Iniciativa social y estado de bienestar. Clasificación de la iniciativa social*, 2004, Dirección URL: <http://www.iniciativasocial.net/clasificacion.htm>, [consulta: 21 de marzo de 2012, 22:00 hrs.]

- Flexibles. Se encuentran abiertas al cambio y dispuestas a adaptarse a las necesidades más recientes de la sociedad y su realidad.
- Trabajan con la empatía y el compromiso de sus miembros. Las personas que ahí colaboran deben contar con un sentido de pertenencia y responsabilidad para con los fines de la organización para que de esa manera lleven a cabo sus actividades de manera efectiva.
- Credibilidad y la confianza. Su trabajo con sectores vulnerables, organizaciones e incluso gobierno busca la aceptación de los mismos para un trabajo conjunto y encaminado al alcance de resultados.
- Se involucran en la problemática social. Las organizaciones de la sociedad civil, por sus fines, aprehenden de manera más sencilla los problemas de la sociedad que incluso las empresas o el gobierno.
- Aportan servicios. Su contacto con diferentes sectores de la sociedad a través de sus miembros, las vuelve generadoras de servicios desde profesionales hasta aquellos que buscan el desarrollo de habilidades y destrezas.
- Funcionan como una red social. Las organizaciones civiles vinculan varios sectores de la sociedad, incluyendo grupos de personas y ciudadanos con empresas y gobierno, es por ello que funcionan como una red donde ellos mismos pueden fungir como intermediarios y portadores de su voz.
- Buscan desarrollar el liderazgo. Al capacitar a sus miembros los encamina a buscar y proponer nuevas iniciativas de mejora a la organización, los empodera y los compromete de manera que ellos también puedan capacitar a otros.
- Generan empleo y recursos. Estas organizaciones fungen como empleadoras al crear oportunidades de trabajo y recursos que ayuden a otras organizaciones o grupos.⁸

⁸ Véase: Joanna Lavinia Félix Arce, *Las organizaciones civiles y sociales (OCS) en México y su presencia en los medios de comunicación impresos nacionales. Análisis descriptivo de las OCS y su presencia en el periódico <La Jornada>*, [en línea], 2008, Institut de recherche et débat sur la gouvernance, Dirección URL: <http://www.institut-gouvernance.org/es/analyse/fiche-analyse-386.html> [consulta: 13 de septiembre de 2011, 17:56 hrs.]

Para Pablo Navajo, el trabajo voluntario se divide en dos categorías: en favor de un grupo social y a favor de su propios miembros. En el primero se incluyen asociaciones tradicionales de voluntarios (como trabajo humanitario) que sustentan sus ingresos y egresos en recaudaciones de fondos. También abarca organizaciones profesionales donde los propios miembros son los que ejecutan tareas extras para alcanzar la meta final y están conformadas por profesionistas. De la misma forma están consideradas en este rubro organizaciones de asistencia social y de mejoramiento local (como grupos de ayuda vecinal).

En la segunda categoría propuesta por Navajo se abarcan asociaciones que velan por el bienestar de sus propios miembros, como grupos de autoayuda, de interés, de acción y de mentalización.

De la misma manera, existe una clasificación internacional de organizaciones no lucrativas que las dividen según los fines que persigan. Así como hay algunas dedicadas a la educación y la investigación, al asesoramiento legal, a la política y a temas de sanidad, también hay otras dedicadas enteramente al entretenimiento y al ocio.⁹

Aunque también se han hecho clasificaciones a partir del tipo de donativos que reciben las organizaciones, sea financiadas por empresas, por gobierno, por donaciones privadas, por colectas o por fundaciones subvencionadas.¹⁰

⁹ Véase: Pablo Navajo, *op.cit.*

¹⁰ Véase: John Saxby, "¿A quién pertenecen las organizaciones de cooperación no gubernamentales?", *Cálculo y compasión: Un análisis crítico de la cooperación no gubernamental al desarrollo*, Barcelona, Icaria, 1998, citado en Pablo Navajo, *op.cit.*

1.1.3. La asociación civil

Sigamos esta cadena: la sociedad civil se compone por organizaciones y dentro de todas sus tipologías encontramos a las asociaciones civiles.

Para definir qué son las asociaciones civiles, es conveniente apearse a la definición establecida por el Código Civil Federal de los Estados Unidos Mexicanos: es “cuando varios individuos convinieren en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico”.¹¹ Es decir, éstas “obtienen una parte de sus ingresos en mayor o menor media (*sic*) de donaciones, tanto públicas como privadas”.¹²

Las asociaciones civiles cuentan con una estructura específica y reglas definidas, además de que estarán dadas de alta ante la ley y adquirirán responsabilidades con el Estado aunque no trabajen directamente para él. De la misma manera todos sus miembros contarán con actividades y tareas asignadas, y deberán reportar a miembros que jerárquicamente estén arriba de ellos.¹³ Las decisiones se realizan a través de un consenso entre sus miembros, realizándose en pequeñas reuniones o en plenarios extensas y formales.

Se clasifican como organizaciones “privadamente públicas”¹⁴ pues si bien cuentan con un enfoque bien definido hacia la solidaridad con la que defienden algún interés colectivo de la sociedad o de sus miembros y no de individuos específicos, los beneficios mayormente van dirigidos a los miembros que componen a la propia asociación.

¹¹ s/autor, *Código Civil Federal* [en línea], México, última reforma DOF 30-08-2011, Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2.pdf>, [consulta: 13 de septiembre de 2011, 19:46 hrs.], título undécimo, de las asociaciones y de las sociedades, apartado I de las asociaciones, artículo 2670, p. 247.

¹² Véase: Pablo Navajo, *op.cit.*

¹³ Véase: Sara Gordon, *op.cit.*, p.156.

¹⁴ Término acuñado por Salvador Giner y Sebastián Sarasa en “Altruismo cívico y política social” en Leviatán, número 61, 1995, citado en Pablo Navajo, *op.cit.*

1.1.4. Las asociaciones estudiantiles

Dentro de las diversas clasificaciones de asociaciones civiles encontramos a las de tipo estudiantil. La esencia de estas asociaciones es que son creadas, dirigidas y planeadas por estudiantes, orientadas hacia un objetivo, plan o actividad definida, además de que se encuentran respaldadas (y a veces financiadas) por una institución académica.

Las actividades realizadas por ellas pueden ser de naturaleza social, cultural, política, cívica, académica o de responsabilidad social. Buscan tener un impacto en su comunidad a través del fomento de valores como la amistad, el compromiso, la confianza, la identidad, el respeto, la visión internacional, entre otros.¹⁵

Formar parte de una agrupación de este tipo brinda la oportunidad de relacionarse con personas de otras carreras que pueden ofrecer distintas perspectivas de un tema en común. Enriquecen la experiencia universitaria y vivencial e incluso tienen valor curricular para el mercado laboral, puesto que habla de los intereses, habilidades y proactividad de la persona.¹⁶

Como toda asociación civil, una de tipo estudiantil está conformada por un acta constitutiva, cuenta con asociados que se rigen por los estatutos de la asociación, el poder supremo de esta reside en su asamblea general quien tiene la facultad de resolver asuntos referentes a la admisión y exclusión de sus miembros y la disolución anticipada de la asociación. Las decisiones se toman a mayoría de votos de los miembros presentes y cada asociado goza de un voto en las asambleas generales. En caso de su disolución, la asamblea general sólo

¹⁵ Véase: Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), AGE. *Las asociaciones y grupos estudiantiles*, [en línea], México, 2010, Dirección URL: <http://www.cem.itesm.mx/asociaciones/> [consulta: 13 de septiembre de 2011, 20:31 hrs.]

¹⁶ *Ídem.*

podrá regresar a sus asociados la parte del activo social equivalente a sus aportaciones.¹⁷

La estructura de una asociación estudiantil suele conformarse por un presidente, uno o varios vicepresidentes, un secretario, un tesorero y vocales.¹⁸ Todos los miembros que conformen una asociación estudiantil están y permanecen por decisión propia, “sólo ingresarán y permanecerán en la asociación los que quieran hacerlo y mientras quieran hacerlo”.¹⁹

1. 2. Comunicación interna en las organizaciones civiles

La comunicación es un proceso humano donde la actividad principal es el intercambio de mensajes a través de un emisor y uno o varios receptores, considerando un determinado canal y ciertas condiciones del ambiente donde el mensaje está tratando de darse.

Pero cuando hablamos de comunicación en el aspecto organizacional, hay que destacar una característica que explica por qué se elige enviar determinados mensajes por ciertos canales y no otros: la división entre una comunicación interna y una externa.

Si bien es importante explicar qué significa la comunicación externa en una organización, para efectos de este trabajo ahondaré en lo que implica, cómo se da y de qué depende una comunicación interna.

Carlos Fernández Collado, explica que la comunicación externa se dirige a entablar y fortalecer las relaciones con los públicos de una organización, con el

¹⁷ Véase: s/autor, *Código Civil Federal* [en línea], *op.cit.*

¹⁸ Véase: s/a, *Organizaciones estudiantiles* [en línea], México, 2011, Subsecretaría de Educación Superior, Dirección URL:
http://www.abiertayadistancia.sep.gob.mx/index.php?option=com_kunena&Itemid=222&func=view&catid=3&id=30347 [consulta: 5 de octubre de 2011, 23:45 hrs.]

¹⁹ Matilde Luna y Cristina Puga (coordinadoras), *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, México, Editorial Anthropos y el Instituto de Investigaciones Sociales UNAM, 2010, p.29.

fin de proyectar una imagen favorable y así promover sus servicios. Por otro lado, la comunicación interna busca que las relaciones entre los miembros de una empresa y organización civil sean las adecuadas para favorecer un intercambio efectivo de información.²⁰

Los medios de comunicación interna pueden ser también clasificados como formales e informales. Los primeros están bien estructurados: saben a qué tipo de empleado van dirigidos y en qué momento, cuentan con cierta periodicidad y su forma de distribución está bien especificada. Este es el caso de boletines mensuales, tableros de anuncios, buzón de sugerencias y el *intranet*²¹ de cada organización.²²

Pero también están los medios informales de comunicación interna.

En la empresa se manifiesta(n) mediante relaciones interpersonales e intercambios de información fuera de los marcos preestablecidos de comunicación. Puede referirse ya sea a intercambios circunstanciales sin alcance profesional, y a intercambios de sólido contenido y durables.²³

La comunicación interna en una organización también sigue ciertos flujos y dependiendo de ellos es que se genera o no una sinergia²⁴ entre empleados y directivos, lo que impacta directamente en el alcance de metas. Existen tres flujos comunicativos internos dentro de las organizaciones: descendente, ascendente y horizontal.

²⁰ Véase: Carlos Fernández Collado (coordinador), *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2002, p.12.

²¹ Red interna de una empresa que funciona a través de internet y por medio de la cual se comparten noticias e información en general; el acceso a la *intranet* es restringido a usuarios de la plataforma.

²² Véase: Castro, José, Pedro Celeste y Lito García Abad, *ComUnica: lecturas de comunicación organizacional*, España, Netbiblo, Serie Comunicación Empresarial, 2005, p.42.

²³ Annie Bartoli, *Comunicación y organización*, España, Paidós, 1992, p.111.

²⁴ Trabajo conjunto de dos o más elementos entorno a un mismo objetivo. Cuando éstos logran trabajar armoniosamente entre ellos, se alcanza la sinergia.

Entonces, ¿por qué resulta importante la comunicación en una organización? Un ambiente laboral ameno y abierto al diálogo influye en que el empleado o los miembros, incluso los directivos, estén conformes con su trabajo y motiven a otros a hacerlo. Esto los hace sentirse más identificados y desemboca en una mayor participación dentro de la organización.²⁵

1.2.1. La comunicación descendente

Si nos situamos en un organigrama, identificaremos que la comunicación descendente sucede cuando se transmiten mensajes desde los niveles superiores de una organización hacia los niveles inferiores.

Muchas veces la comunicación descendente se presenta a través de “instrucciones de trabajo, retroalimentación sobre el desempeño (de los empleados) y noticias a los empleados”.²⁶ Si se entiende por sí sola es, en efecto, una forma simple de enviar instrucciones.

Sin duda una buena comunicación descendente impacta de forma directa en el alcance de metas en una organización. Sin embargo, existen ocasiones donde el gerente toma decisiones incorrectas en áreas específicas debido a las brechas existentes en la comunicación ascendente, o por la ausencia de ésta.

En estos casos la comunicación descendente se ve limitada y comienza a generar problemas como malentendidos o rumores al interior de los equipos de trabajo. No hay algo peor en una organización, que los problemas generados por un mal manejo de la información.

1.2.2. La comunicación ascendente

La naturaleza de la comunicación descendente no puede explicarse sin la

²⁵ Véase: Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik (coordinadores), *Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial*, México, Trillas, 1999, p. 27.

²⁶ *Ibid.*, p. 39.

existencia de la comunicación ascendente. Ésta “es el contacto de la gente con sus superiores para que éstos estén suficiente y oportunamente informados de la manera en que sus departamentos o áreas de responsabilidad reciben las comunicaciones descendentes”. He ahí el vínculo entre ambos flujos.²⁷

Por medio del envío de quejas y sugerencias, la comunicación ascendente se hace posible. Esta es la forma en que los trabajadores pueden presentar propuestas de mejora y retroalimentación al trabajo desarrollado y solicitado dentro de la organización.

Este tipo de comunicación suele utilizar medios formales establecidos como “oficiales” por la organización, aunque también encuentra espacio en medios informales como un desayuno con los directivos o una reunión de convivencia.

Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik en su *libro Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial*, sugieren la existencia de juntas informales por parte de los directivos con el personal a fin de escuchar cómo se sienten los empleados y cómo piensan ellos que se podrían mejorar procesos y alcance de resultados. Las reuniones informales “generan información espontánea de mucho interés para la empresa”.²⁸

Sin embargo, la comunicación ascendente no siempre opera de la manera tan efectiva como se esperaría, ya que suelen existir muchos filtros que la detienen y la modifican, dificultando o imposibilitando la llegada a su destino final.

Los obstáculos en este tipo de comunicación pudieran ser propios de la naturaleza de las herramientas utilizadas, pero cuando los inconvenientes son provocados intencionalmente con el fin de no escuchar errores u opacar las

²⁷ Véase: Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik (coordinadores), *op.cit.*, p. 42.

²⁸ *Ibid.*, p. 47.

voces de los miembros, la organización corre el riesgo de caer en un desequilibrio que la lleve, incluso, a su fracaso.

1.2.3. La comunicación horizontal

Se habla de la comunicación horizontal como un flujo informal de comunicación basada en la premisa de que en una asociación todos los miembros se asumen como iguales.²⁹

Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik resaltan en ella el objetivo primordial de brindar apoyo social y emocional a los miembros de la organización, pues es vista como un tipo de comunicación entre individuos del mismo rango o con los mismos intereses y que se enfoca principalmente en la motivación y el soporte.

La comunicación horizontal está presente en equipos de trabajo como comités organizadores de proyectos o eventos. Pero también se ve reflejada en las relaciones existentes entre directivos de una misma oficina u organización, que comparten no sólo un esquema de trabajo sino también logros, fracasos y frustraciones muy semejantes.

Es ahí donde comienzan a destacar vínculos emotivos muy importantes, y que dependiendo de ellos se genera o no un ambiente de confianza, lealtad y apoyo entre homólogos.

1.2.4. La comunicación interna a través de la teoría de la comunicación humana

Desde los años 30, surge en el ámbito de la comunicación una escuela en oposición a las teorías clásicas de causa-efecto y de comunicación vertical de inicios de década: la escuela de las Relaciones Humanas, precedida por Elton

²⁹ Véase: Ricardo Tirado, "De la asociación: características y problemas", *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, México, Editorial Anthropos y el Instituto de Investigaciones Sociales UNAM, 2010, p. 37.

Mayo, Chester Barnard, Maslow, Herzberg y McGregor, basa sus estudios en una comunicación en pares y lo afectivo de la actividad humana como clave del comportamiento organizativo.³⁰

Posteriormente, y a diferencia de la Teoría Funcionalista de la Comunicación que entendía a los públicos como una masa capaz de ser influida y modificada con el mensaje correcto, aparecería la Escuela de Palo Alto que prefirió enfocarse en la característica humana que condiciona un buen flujo de la comunicación.

Esta escuela nace en contra de los modelos lineales de Shannon y Weaver, y prefiere trabajar con un modelo circular u “orquestral”. Yves Winkin hablaba del modelo orquestral como la puesta en común, la participación y la comunión de los elementos que conforman un esquema determinado.³¹ Los principales autores de este paradigma son Paul Watzlawick, Gregory Bateson y Don Jackson.

La Escuela de Palo Alto se concretiza en la Teoría de la Comunicación Humana, la cual se enfoca en cómo la gente se influye mutuamente, en sus procesos de relación e interacción. Sus áreas de estudio se fundamentan en la psicología, la sociología, la biología, la antropología y la zoología, y sus postulados se pueden resumir en:

- Todo comportamiento humano tiene un valor comunicativo.
- La comunicación es un proceso social permanente que integra múltiples modos de comportamiento, tales como la palabra, el gesto, la mirada y el espacio interindividual.

³⁰ Véase: Alejandro Álvarez Nobell, *Medición y evaluación en comunicación*, España, Instituto de Investigación en Relaciones Públicas, Colección: Estudios en Relaciones Públicas y Comunicación, 2011, p. 36.

³¹ Véase: Marta Rizo, *El interaccionismo simbólico y la escuela de Palo Alto. Hacia un nuevo concepto de comunicación*, s/lugar, Aula Abierta, lecciones básicas; Portal de la Comunicación; InCom, s/año, p. 14.

- Es imposible no comunicar. Todo comportamiento de un miembro tiene un valor de mensaje para los demás.
- En toda comunicación cabe distinguir entre aspectos de contenido o semánticos y aspectos relacionales entre emisores y receptores.
- La interacción está condicionada por la comunicación entre los participantes.³²

Alineado a la Escuela de Palo Alto encontramos el Interaccionismo Simbólico, surgido en la primera mitad del siglo XX. Esta escuela, y como su nombre lo dice, explica la comunicación a través de la interacción social.

Desde este aspecto, la base se encuentra en las relaciones entre participantes del proceso comunicativo, así como en las significaciones establecidas con los objetos y situaciones externas al individuo.³³

Ambas escuelas rompen con el paradigma funcionalista que operaba de forma lineal, al atreverse a tocar el tema de cómo la complejidad humana influye en el proceso comunicativo entre individuos.

Para fines de este trabajo, conviene abordar desde esta perspectiva de participación (orquestral) a la comunicación. Sólo así se puede explicar por qué la comunicación interna resulta tan importante en una organización civil para que esta pueda alcanzar sus metas.

Expuesto anteriormente, las organizaciones de la sociedad civil son dirigidas y operadas por miembros mayoritariamente voluntarios. Esta premisa resulta fundamental si quisiéramos explicar por qué ciertos individuos no dan los resultados esperados en una organización o por qué no tienen el mismo sentido de pertenencia que otros.

³² *Ibid.*, p. 13.

³³ Véase: Marta Rizo, *op.cit.*, p. 3 y 5.

La comunicación interna trabaja con el diálogo entre individuos y los flujos de comunicación (ascendentes, descendentes, horizontales) existentes entre ellos. La ausencia de esta congruencia podría explicar, por ejemplo, por qué la realidad percibida por los empleados no está directamente alineada a las instrucciones impuestas por los directivos.

De la misma manera, la comunicación interna en una organización de la sociedad civil debe tener muy presente las necesidades de ser reconocido, el sentimiento de pertenencia, y el empoderamiento de los empleados de una organización. Esto puede ser una pieza clave para que ellos trabajen y se orienten al alcance de metas, o de que deserten y los procesos fracasen.

Así, una comunicación interna preocupada por las personas, estaría basada en los principios de la Teoría de la Comunicación Humana, haciendo mayor énfasis en la importancia de comprender cómo las relaciones entre individuos de una organización afectan o favorecen en el alcance de metas de la misma.

1.2.5. La comunicación interna a través de la teoría de sistemas

Así como las relaciones entre individuos influyen en los resultados que una organización civil puede tener, también podríamos explicar cómo una comunicación interna mal enfocada puede afectar basándonos en la Teoría de Sistemas surgida en los años setenta.

Para esta otra perspectiva, la cantidad de información determina qué tan efectivo puede ser el sistema: *a mayor información, menos desorden*, plantea Oscar Johansen en su libro *Introducción a la teoría general de sistemas*. Esto es, cuando en una organización existe la información necesaria para realizar determinados procesos o alcanzar ciertas metas, todas las partes trabajarán de manera adecuada y enfocadas a alcanzarlas.

Así pues, ¿una organización civil puede ser considerada un sistema? Sí. “El sistema es el medio usado en el proceso administrativo para coordinar – a nivel de trabajo – las actividades de todos los especialistas en ramos diversos de trabajo”.³⁴

Un sistema fue creado para un fin en específico, al igual que una organización civil. Un sistema trabaja, mueve y se mantiene funcionando a través de energía; una organización hace lo mismo a través del compromiso y motivación de sus miembros.

La comunicación interna formal en una organización busca el orden y el equilibrio al igual que un sistema, y la mejor manera de alcanzar este objetivo es creando una “red selectiva de comunicación”³⁵ donde se evite el ruido, el desorden o una excesiva cantidad de información que a final de cuentas resulte inútil.

Si la comunicación interna no define sus objetivos ni un plan de acción, puede bloquear y dificultar los procesos de cualquier organización. De la misma manera sucede cuando en un sistema alguna de sus partes falla y se afecta la estructura completa. Qué decir cuando en una organización alguno de sus miembros renuncia y deja el trabajo incompleto. “Las personas que trabajan dentro del sistema y que lo llevan a cabo diariamente, son el único elemento vital (del sistema)”.³⁶

La existencia de una sinergia implícita en una organización hace que cuando falla algún área (o subsistema) en ella, las actividades de las demás áreas se vean afectadas, los procesos se vuelvan lentos, se catalicen los problemas y el desorden.

³⁴ Leslie H. Matthies, *Recursos humanos en el diseño de sistemas administrativos*, México, Limusa Noriega Editores, 1994, p. 25.

³⁵ Oscar Johansen Bertoglio, *Introducción a la teoría general de sistemas*, México, Limusa Noriega Editores, 2002, p. 109.

³⁶ Leslie H. Matthies, *op.cit.*, p. 92.

“La Escuela Sistémica va a considerar a todos los flujos comunicativos como importantes, en especial las relaciones con el entorno y entre los subsistemas de la organización”.³⁷

1.2.6. Canales de comunicación interna dentro de las organizaciones civiles

La relación entre empleados y miembros en una organización no se limita únicamente al uso de canales informales como contactos espontáneos, charlas casuales, comentarios de “boca en boca”, intercambios entre un superior jerárquico y sus colaboradores, así como circuitos de comunicación “no previstos” y hasta improvisados.³⁸

Incluso no podemos justificarlo al hablar del reciente desarrollo intensivo del internet donde muchos de estos canales informales se han sustituido con su versión en línea, como las redes sociales (*Facebook*³⁹, *Twitter*⁴⁰), *blogs*⁴¹ o mensajería instantánea (*chat*).

La comunicación interna en una organización va más allá de eso. Hay quienes ya la han estandarizado y emplean periódicos murales para informar las noticias más recientes, otros usan boletines impresos o digitales, y otros más utilizan el correo electrónico (*email*)⁴², el medio de comunicación interno por excelencia y el más efectivo en una organización.⁴³

³⁷ Alejandro Álvarez Nobell, *op.cit.*, p. 35.

³⁸ Véase: Annie Bartoli, *op.cit.*, p.111.

³⁹ Red social creada por Mark Zuckerberg en 2004, con la finalidad de conectar amigos y colegas de trabajo desde una base de datos virtual.

⁴⁰ Red social creada por Jack Dorsey en 2006, y que nace con la finalidad de enviar mensajes breves y rápidos para compartir todo tipo de información con otros usuarios de la red.

⁴¹ Plataformas virtuales basadas en texto donde un usuario publica con determinada periodicidad acerca de uno o varios temas.

⁴² *Email*, palabra en idioma inglés que significa “correo electrónico”.

⁴³ Véase: s/a, *Twitter X-factors, report #4* [en línea], 20 pp., 2010, Exact Target, Dirección URL: <http://www.exacttarget.com/subscribers-fans-followers/> [consulta: 8 de febrero de 2011, 20:44 hrs.] p. 4.

Hay organizaciones civiles que almacenan toda su información en una red interna o intranet, desarrollada por algún aliado o por sus mismos miembros, y la cual contiene información básica para las operaciones y resultados, además que posee acceso restringido para sus usuarios.

La intranet es definida por cada organización dependiendo su tipo de necesidades y conforme haya ubicado las necesidades de sus miembros. Thierry Libaert la considera como una “herramienta indispensable, dado que el primer impulso de muchos empleados ante acontecimientos externos es buscar explicaciones en la *home page*⁴⁴ de intranet”.⁴⁵

1.3. El flujo de la comunicación interna en las asociaciones estudiantiles en México

Las asociaciones estudiantiles suelen contar con sus propios canales de comunicación a fin de hacer el flujo de información más efectivo.

El contacto físico y personal es clave al momento de compartir contenidos. Se realizan juntas regulares donde se plantean objetivos y avances de acuerdo a las metas organizacionales establecidas, así como un espacio físico donde sus miembros se reúnen para llevar a cabo sus operaciones.

Es usual que en sus oficinas, las asociaciones estudiantiles tengan un muro físico donde se colocan las noticias o pendientes más recientes, además de que pueden contar en su estructura interna con un área dedicada a las comunicaciones para llevar un seguimiento más especializado y favorecer el correcto flujo de información.

⁴⁴ *Home page*, término en idioma inglés que significa “página de inicio”, en referencia a una página web.

⁴⁵ Libaert, Thierry, *El plan de comunicación organizacional. Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*, México, Limusa, 2009, p. 40.

Las herramientas virtuales también se han vuelto una herramienta obligada en estas agrupaciones, tal como ha sucedido con el intranet. Asimismo, las redes sociales se están convirtiendo en una excelente opción para enviar y recibir información inmediata de manera formal o informal. Además de significar un medio de comunicación externa con sus principales públicos, las redes sociales brindan espacios a las asociaciones estudiantiles para compartir información privada.

Existen asociaciones estudiantiles que incluso dentro de sus lineamientos de comunicación interna ya establecen parámetros para usar las redes sociales. Hay otras donde únicamente se utilizan como medios extraoficiales y no hay un claro rumbo en el uso de estas herramientas.

Sea como fuere, el hecho de que estos canales se utilicen, los vuelven de forma automática en un medio formal o informal de comunicación dentro de una asociación estudiantil y esto contribuirá en la calidad del alcance metas organizacionales que se tenga posteriormente.

Capítulo 2. Web 2.0

2.1. Sobre la Web 2.0

De los 112 millones 322 mil 757 mexicanos que éramos para junio de 2010⁴⁶, la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI) publicó a finales de 2011 la cifra de 34.9 millones de mexicanos como usuarios de internet.⁴⁷ Un número en constante ascenso.

El hecho de que casi 32% de la población total mexicana utilice el internet es lo que vuelve de gran interés a este medio. Jóvenes mexicanos entre 12 y 17 años son el público que más accede a la *World Wide Web*⁴⁸, seguido de adultos jóvenes entre 18 y 24 años y en tercer lugar adultos de 25 a 34 años.⁴⁹

La Web surge originalmente como un medio para obtener información a manera de texto. Poco a poco el concepto iría evolucionando incorporando otros lenguajes de programación así como el HTML⁵⁰, imágenes, videos y audio, hasta llegar al concepto de Web 2.0: una forma de comunicación que rompe con el antiguo esquema de emisor – receptor, y donde todos los integrantes de este proceso se vuelven participantes y generadores de mensajes.⁵¹

⁴⁶ Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), *Comunicado número 389/10* [en línea], Aguascalientes, 25 de noviembre de 2010, Dirección URL: <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espagnol/prensa/comunicados/rpcpyv10.asp> [consulta: 23 de mayo de 2012, 23:44 hrs.]

⁴⁷ Cifras de 2005-2010 obtenidas de Carlos A. Bazán-Canabal, *Estudio AMIPCI sobre redes sociales en México y Latinoamérica 2011* [en línea], México, septiembre 2011, Dirección URL: <http://bazan.mx/2011/09/estudio-amipci-sobre-redes-sociales-en-mexico-y-latinoamerica-2011/> [consulta: 11 de enero de 2012, 15:56 hrs.]

⁴⁸ Sistema informático que sirve para compartir archivos de hipertexto, conformando redes virtuales que operan a través del internet. El término World Wide Web fue acuñado por Tim Berners-Lee en 1989

⁴⁹ Véase: Cifras de 2005-2010 obtenidas de Carlos A. Bazán-Canabal, *Estudio AMIPCI sobre redes sociales en México y Latinoamérica 2011* [en línea], *op.cit.*

⁵⁰ *HyperText Markup Language* (mejor conocido como HTML) es un lenguaje de programación utilizado para desarrollar páginas web que incorporan texto e imágenes en su forma más sencilla.

⁵¹ Véase: s/autor, *Taking the Plunge. A (participatory) Social Media Workshop* [en línea], 20 de Julio de 2009, Idfive, Dirección URL: www.eduweb.com [consulta: 21 de diciembre 2009, 14:23 hrs.]

Ahí la información corre de ida y vuelta. Todos los involucrados en el sistema son creadores de información y, al mismo tiempo, atentos receptores que vuelven a crear.

Lo más importante en la web 2.0 y lo que la caracteriza es la colaboración. Se caracteriza por una “buena arquitectura de contenidos (que) ayuda al usuario a encontrar lo que necesita”⁵² de manera sencilla y rápida.

La web 2.0 ha roto con la cultura “lista-para-consumir”, esa que Gilles Lipovetsky en su libro *El imperio de lo efímero* catalogaba como “el monopolio de la palabra”: rígida y sin posibilidad de modificarse ni de permitir la participación del público, sin espacio para el intercambio.⁵³

Esta nueva forma de comunicación abre una línea diferente que con el auge de la televisión y otros grandes medios de comunicación masiva se creía perdida: la participación del receptor y su transformación a un emisor activo.

Con ejemplos como el Movimiento #YoSoy132 iniciado en México durante mayo de 2012, vimos cómo la radio, la televisión, la prensa y el cine se están quedando rezagados con su oferta comunicativa hacia los jóvenes y, por el contrario, la web 2.0 comienza a alcanzar un auge relevante ante la necesidad del receptor de expresarse, levantar la voz y hacerse escuchar más allá de sus núcleos familiares, laborales o escolares.⁵⁴

⁵² s/a, *Cómo elaborar el plan de comunicación, Manuales prácticos de la pyme*, 152 pp., Galicia, 2009, Dirección URL: http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf [consulta: 28 de noviembre de 2011, 18:34 hrs].

⁵³ Véase: Gilles Lipovetsky, *El imperio de lo efímero. La moda y su destino en las sociedades modernas*, Barcelona, Anagrama, 1990, p. 267.

⁵⁴ El Movimiento #YoSoy132 surge en el contexto de las campañas políticas por la presidencia de México en 2012 y toma su nombre a partir de un *hashtag* (etiqueta para generar temas públicos) en *Twitter*. El hashtag se volvió tan popular que reunió a miles de jóvenes entorno a un mismo tema: las elecciones presidenciales y su postura en contra del candidato por el Partido Revolucionario Institucional, Enrique Peña Nieto. #YoSoy132 es el movimiento juvenil más relevante surgido en México durante los últimos años y gran parte de su organización se realizó vía redes sociales, llegando no sólo a los diferentes estados de la República sino también a otros países.

La web 2.0 más que una moda, comienza a ser un elemento determinante de la condición política y social de un país; y seguramente en unos años más, su influencia poseerá más ejemplos y pase a las páginas de la historia como un factor decisivo en los movimientos sociales.

Ya no es necesario invertir grandes cantidades de dinero o esperar la oportunidad para ser escuchado; basta tener un computador con acceso a internet y todo será más sencillo. Estas plataformas virtuales se están convirtiendo en el espacio que los jóvenes buscaban y no habían encontrado debido a limitaciones burocráticas y restricciones políticas o sociales para tratar temas que les preocupaban. La web 2.0 es el medio alterno donde sus voces se sienten libres de expresar cuanto desean y encontrar otras personas que piensan igual, para entonces organizarse y actuar.

A esto nos referimos cuando hablamos de “capital social”: “normas o valores compartidos que promueven la cooperación social”⁵⁵. Francis Fukuyama acuñó el término pensando en los diferentes intereses de quienes están involucrados, pero haciendo hincapié en compartir ideas y sobre todo en establecer vínculos afectivos: “El intercambio de bienes socioemocionales constituye el medio primario de inversión en capital social”⁵⁶ tanto en empresas como en organizaciones, y se refiere tanto a sus públicos externos (*target* o público meta) como a sus públicos internos (miembros, directivos y/o trabajadores).

Si bien las emociones son importantes al momento de afiliarse a una marca o comprar algún producto, también lo son cuando se elige voluntariamente unirse a una asociación civil y mantenerse dentro de ella realizando actividades propias de su esencia aún sin percibir un sueldo.

⁵⁵ Raúl Astria y Marcelo Siles (compiladores), *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*, Chile, Naciones Unidas; CEPAL; Michigan State University, 2003, p. 37.

⁵⁶ *Ibid.*, p. 67.

Poco a poco, las organizaciones están apostando al desarrollo y estructuración de su comunicación interna, y a la conformación de un capital social dentro de sus puertas. La cooperación entre miembros fortalece cualquier actividad y se orienta a resultados; la web 2.0 parece haber llegado en el momento preciso para ayudar a este objetivo.

2.1.1. Los soportes de la web 2.0

La web 2.0 explora nuevos terrenos conjuntando la imagen fija y en movimiento con el audio a través de internet. También pretende brindar herramientas aptas para el envío y recepción de datos en tiempo real, como transmisiones en vivo o mensajería instantánea en pareja o múltiple.

Busca la “máxima interacción entre los usuarios y el desarrollo de redes sociales (tecnologías sociales) donde puedan expresarse y opinar, buscar y recibir información de interés, colaborar y crear conocimiento (conocimiento social)”.⁵⁷

Hace algunos años, Richard Teare ya proponía algo semejante a través de la creación de un canal de televisión interactivo que incluyera materiales basados en internet y video para el aprendizaje comercial; eso reduciría los costos de producción y distribución, además que su acceso rápido le permitiría llegar a públicos extensos y ser una propuesta competitiva en el rubro de las telecomunicaciones.⁵⁸

Actualmente, un par de buenos ejemplos de soportes *ad hoc* a la web 2.0 donde se reúnen diversas modalidades para compartir contenido son la red social

⁵⁷ Pere Marquès Graells, Dr. Pere, *La web 2.0 y sus implicaciones didácticas* [en línea], última revisión 11.09.11, Departamento de Pedagogía Aplicada, Facultad de Educación, Dirección URL: <http://www.peremarques.net/web20.htm> [consulta: 14 de septiembre de 2011, 00:26 hrs.]

⁵⁸ Véase: Richard Teare, David Davies y Eric Sanderlands, “Poner en práctica el apoyo virtual para el aprendizaje en el puesto de trabajo”, en *Organizaciones que aprenden y formación virtual*, Barcelona, Gedisa Editorial, 2002, p. 316.

Facebook y la más recientemente surgida Google+.⁵⁹

Estos soportes son en su mayoría autosostenibles, ya que sus gastos de operación son relativamente bajos a las ganancias que pueden obtener a través de la venta de espacios publicitarios, juegos, así como de donativos o patrocinios por parte de otras empresas.

2.2. Redes Sociales

2.2.1. Definición

Al referirnos a redes sociales es necesario mencionar la definición básica desde la perspectiva de las ciencias sociales: Una red social es “un conjunto específico de vínculos entre un conjunto definido de personas”⁶⁰, según J. Mitchell. Una red siempre será un intercambio de bienes; todo elemento en una red repercute en otro y modifica el movimiento de todo el conjunto.

Tichy, Tushman y Fombrun identifican elementos básicos del funcionamiento de una red social como el intercambio de influencia y poder, afecto y simpatía, y el flujo cognoscitivo que el sistema puede implicar.⁶¹

Para efectos de esta investigación, consideraremos a las redes sociales como “tecnologías que facilitan interacciones entre humanos usando informaciones o datos”, y generalmente se concretizan en plataformas virtuales donde se comparte contenido audiovisual de forma inmediata a través del internet.⁶²

⁵⁹ Red social creada por Google en 2011, y considerada como la competencia directa de Facebook al incluir muchas aplicaciones similares como el uso de perfiles, notificaciones, grupos y mensajes en tiempo real.

⁶⁰ Jeffrey Pfeffer, *Organizaciones y teoría de las organizaciones*, México, Fondo de Cultura Económica, 1982, p. 294.

⁶¹ *Ibid.*, p. 295 y 296.

⁶² Véase: s/a, *Taking the Plunge. A (participatory) Social Media Workshop* [en línea], op.cit.

Las redes sociales a las que nos referimos permiten al usuario crear un perfil público o semipúblico, establecer una lista de usuarios con los que comparten conexiones y a partir de ellas poder generar nuevas interrelaciones.⁶³

Estos sitios se pueden clasificar por el tipo de contenido que ofrecen y cómo este se dirige a determinados usuarios dependiendo de sus intereses lingüísticos, raciales, religiosos, ideológicos, sociales, entre otros.

Eric Sanderlands enumera servicios básicos ofrecidos regularmente a los usuarios de internet. Toda red social incluye los siguientes puntos en sus plataformas:

1. Envío de mensajes de texto o multimedia
2. Listas de usuarios que puedan ser actualizados con las noticias más recientes sobre algún tema.
3. Videoconferencias durante debates.
4. Foros para mantener el contacto con ex alumnos o ex miembros.
5. Talleres *on-line* dirigidos por especialistas.⁶⁴

Mientras no existan parámetros legales para establecer sobre qué se puede escribir y sobre qué no (como en el caso de China), internet será el campo infinito de las posibilidades, pues brindará acceso a ilimitadas fuentes de información presentadas a través de herramientas que el usuario consulta y modifica a gusto propio.

Históricamente, las redes sociales no nacen como tal, sino que son la consecuencia de una serie de mejoras y pruebas de sistemas para ofrecerle al usuario una nueva forma de comunicación sustentada en la World Wide Web.

⁶³ Véase: Danah M. Boyd y Nichole B. Ellison, *Social Network Sites: Definition, History and Scholarship* [en línea], 2007, Journal of Computer-Mediated Communication, Dirección URL: <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html> [consulta: 5 de diciembre de 2011, 19:46 hrs.]

⁶⁴ Véase: Richard Teare, David Davies y Eric Sanderlands, *op.cit.*, p. 318 y 321.

Según Boyd y Ellison, *SixDegrees.com* es la que podríamos considerar la primera red social en el ciberespacio en 1997. Dicho sitio incorporaba la creación de perfiles para el usuario y el armado de listas de contactos, que daría pie a lo que hoy conocemos como “listas de amigos”.⁶⁵

Para el año 2000 surgieron sitios con mensajería instantánea y foros de discusión, los cuales comenzaron a ser muy populares en todo el mundo y hubo países que incluso se dedicaron a desarrollar su propio software: QQ en China, *Cyworld* en Corea, *LunarStorm* en Suecia, y *Skyrock* en Francia.

Posteriormente se abriría el espacio para nuevos sitios dirigidos a sectores muy específicos de la población y por origen étnico/racial como fue el caso de *AsianAvenue*, *MiGente* y *BlackPlanet*.

Es en 2002 cuando las redes sociales comienzan a incorporar fotografías e imágenes más reales del usuario, hasta llegar a la creación de *MySpace* en 2003 y posteriormente *Hi5* durante el mismo año.

Diferentes redes sociales comenzaron a volverse populares por regiones en el mundo en 2004 y 2005: *Friendster* en las islas del Pacífico, *Orkut* en Brasil y posteriormente en India, *Mixi* en Japón, *LunarStorm* en Suecia, *Hyves* en Alemania, *Grono* en Polonia, *Hi5* en Latinoamérica, Sudamérica y Europa, y *Bebo* en Inglaterra, Nueva Zelanda y Australia.⁶⁶

Facebook nace a finales de 2004 pero extiende su popularidad hasta 2006. Creada por Mark Zuckerberg en colaboración con Eduardo Saverin, Chris Hughes y Dustin Moskovitz surge inicialmente como un directorio de estudiantes de la Universidad de Harvard y después de incluir más universidades y espacios en todo el mundo, se convertiría en un sitio para reconectar amigos y colegas de

⁶⁵ Véase: Danah M. Boyd y Nichole B. Ellison, op.cit.

⁶⁶ Véase: *Idem*.

trabajo lejanos a fin de saber lo que estaban haciendo.⁶⁷

Su misión actual es: "...dar a la gente el poder de compartir y volver el mundo más abierto y conectado".⁶⁸ Facebook era sencillo y minimalista, con un diseño en apariencia profesional y que no saturaba la vista (como pasaba en otras plataformas). La incorporación de aplicaciones para personalizar los perfiles de sus usuarios y hacerlos más cercanos a la realidad fue otro de los principales diferenciadores que motivó su éxito y rápida adopción en todo el mundo.

Para Boyd y Ellison, actualmente las redes sociales están estructuradas a la manera personal y egocéntrica del usuario más allá de sus intereses, donde el individuo es "el centro de su comunidad".⁶⁹

2.2.2. Funcionamiento

Las redes sociales operan a través de la World Wide Web, por lo que el envío y recepción de datos es más sencillo y rápido. "Su bajo costo y su alcance global inmediato eliminan una limitación clave de las comunicaciones"⁷⁰, como suelen ser los bajos presupuestos o las ubicaciones tiempo y espacio.

Para atraer a los usuarios, se basan especialmente en el aspecto visual. Buscan llegar a los sentidos y volverse parte fundamental de la vida del individuo, quien terminará asumiendo a la red social como un espacio ideal para ver y ser visto: volverse protagonista de su propia historia. Es el podio desde el cual un individuo, por más tímido que siempre haya sido, puede destacar y expresarse; incluso si se enmascara tras un nombre falso y una fotografía ajena.

⁶⁷ Véase: Mark Zuckerberg, entrevistado por Derek Franzese, *Facebook Interview*, vía YouTube, 2010. Dirección URL: <http://youtu.be/--APdD6vejI>. [consulta: 27 de abril de 2012, 16:11 hrs.]

⁶⁸ Facebook, *Acerca de* [en línea], s/fecha, Dirección URL: <https://www.facebook.com/facebook/info> [consulta: 27 de abril de 2012, 15:51 hrs.]

⁶⁹ Cita y traducción de: Danah M. Boyd y Nichole B. Ellison, *op.cit.*

⁷⁰ Véase: Richard Teare, David Davies y Eric Sanderlands, *op.cit.*, p. 390.

Las redes sociales ya no son una moda efímera; se han vuelto un estilo de vida para conocer e informarse sobre otras personas y su entorno. Sus soportes están diseñados estratégicamente para obtener y enviar la información que nos interesa transformándose en una tradición y adicción, y cayendo en los extremos planteados por el Dr. Rafael Reséndiz Rodríguez⁷¹: la voluntad de querer ver (voyeurismo) y ser visto (exhibicionismo).

2.2.3. Utilidad

Las redes sociales se utilizan para “conectarse” con personas con los mismos intereses a los propios y fortalecer esas relaciones (*networking*), así como para obtener publicidad, noticias, colaboración, intercambiar información, opiniones, directorios y mundos virtuales.⁷² Además han favorecido notablemente a la creación de un capital social importante en las esferas económicas, políticas y comerciales de países como México.

Son la opción perfecta para agilizar el flujo de información que a través de otros medios virtuales como el correo electrónico podría ser más lenta y poco efectiva, ya que mientras un *email* puede pasar días sin ser abierto o respondido, un mensaje instantáneo en redes sociales te informa cuándo fue enviado, visto y si la persona está a punto de responder.

Se sabe que gran parte de las personas que utilizan las redes sociales no son con el objetivo primordial de conocer personas nuevas o de establecer conexión

⁷¹ Dr. Rafael Reséndiz Rodríguez: licenciado en Periodismo y Comunicación colectiva por la Universidad Nacional Autónoma de México (1977), maestría en Ciencias y Técnicas de la Información, Expresión y la Comunicación por la Universidad de Bordeaux III (1980), Francia, doctorado en Ciencias de la Información y la Comunicación por la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales, Francia (1983). Es Profesor de tiempo completo en la carrera de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM y sus líneas de investigación son la semiótica, la comunicación, la cultura, los *self media*, el discurso iconográfico y la antropología de la comunicación. Referencia de: s/autor, *Cédula de profesores* [en línea], México, 2012, FCPyS - UNAM, Dirección URL: <http://www.politicas.unam.mx/cedulas/profesores/prof045998.pdf> [consulta: 23 de mayo de 2012, 22:00 hrs.]

⁷² Véase: s/autor, *Taking the Plunge. A (participatory) Social Media Workshop* [en línea], *op.cit.*

con gente desconocida para ellos, sino que utilizan estos sitios para comunicarse con quienes ya forman parte de su red, fortalecer esos lazos, y agilizar la comunicación que a través de otros medios podría verse entorpecida o poco efectiva.⁷³

En Septiembre de 2011, la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI) publicó que “6 de cada 10 internautas mexicanos acceden a alguna red social” y la misma cantidad ingresa diariamente a alguna de ellas.

En cuanto a la preferencia de las mismas, Facebook acapara un 97% de la popularidad entre los usuarios mexicanos de redes sociales, seguida por un 81% de *Youtube*⁷⁴ y 76% de *Twitter*, entre otras.⁷⁵ En la misma jerarquía se coloca la frecuencia de uso que recibe cada una de ellas por parte de los internautas mexicanos.

Las actividades más frecuentes al estar “en línea”, según la AMIPCI, son compartir mensajes escritos con amigos y familiares, escribir opiniones sobre cultura, entretenimiento o deportes, para actualizarse sobre las últimas noticias, para conocer otros usuarios, compartir o comentar fotos y videos, y en menor medida, compartir ubicación, sitios de interés, o buscar empleo.

Cabe mencionar que acceder a redes sociales es la cuarta actividad más recurrida al estar en internet en México.⁷⁶

2.3. La comunicación de las organizaciones civiles en la web 2.0

Las características de una sociedad son definidas por su población, su gobierno, su economía, sus costumbres y actualmente, por su desarrollo tecnológico.

⁷³ Véase: Danah M. Boyd y Nichole B. Ellison, *op.cit.*

⁷⁴ Plataforma virtual creada en 2005 para almacenar videos y compartirlos. En 2006 fue adquirida por Google.

⁷⁵ Cifras de 2005-2010 obtenidas de Carlos A. Bazán-Canabal, *op.cit.*

⁷⁶ Véase: AMIPCI, *Hábitos de los usuarios de internet en México* [en línea], mayo 2011, Dirección URL: <http://www.slideshare.net/venturis/amipci-hbitos-de-los-usuarios-de-internet-en-mxico-2011> [consulta: 13 de enero de 2012, 22:43 hrs.]

El reto ahora es actualizarse a las demandas de las nuevas tecnologías: “Una firma que no cree regularmente nuevos modelos, pierde fuerza de penetración en el mercado y debilita su sello de calidad en una sociedad donde la opinión espontánea de los consumidores es que, por naturaleza, lo nuevo es superior a lo viejo”.⁷⁷

Las empresas y organizaciones civiles han buscado la mejor manera de incorporarse a las redes sociales y en general a los soportes de web 2.0, para así volverlas sus aliadas en lugar de sus enemigas.

Estos cambios, han provocado que las organizaciones se vuelvan más abiertas y accesibles, “sus estructuras son cada vez más planas, menos jerárquicas (...) Ello permite enfocar el diseño organizativo hacia la implicación del personal y su *empowerment*⁷⁸, sin necesidad de perder el control”.⁷⁹

La descentralización de la información es una tendencia de las nuevas organizaciones, donde se permite el acceso a contenidos variados y la participación de los miembros para enriquecerlos. Esto es uno de los motivos más determinantes para la creación de nuevas estrategias comunicacionales en las organizaciones, donde se pueda brindar una mejor manera de acceder y procesar información.

La web 2.0 ha provocado que la comunicación bidireccional sea un hecho y no sólo un mito. ¿Para qué seguir en canales de una sola vía si los avances tecnológicos ya nos permiten incluir vías de ida y regreso infinitas veces? Estas nuevas tecnologías han abierto el espacio para debatir en foros locales, nacionales e incluso internacionales. Son posibilidades que se le dan al usuario-miembro de una organización para estar al día en lo que acontece dentro y fuera

⁷⁷ Gilles Lipovetsky, *op.cit.*, p. 180.

⁷⁸ *Empowerment*, palabra en idioma inglés que significa “empoderamiento”.

⁷⁹ Rola Durante, *op.cit.*, p. 161.

de su lugar de trabajo.

Además de ofrecer las noticias más recientes, las plataformas virtuales comprendidas en la web 2.0 brindan acceso a información de primera mano e inmediata, acceso a datos de investigación que antes era difícil obtener, acceso a publicaciones gratuitas, asesoría sobre temas diversos, videoconferencias, servicios de publicidad, además de que permite al usuario-miembro dar opiniones sobre todo lo que ha encontrado.⁸⁰

¿En qué se diferencian los nuevos medios de comunicación basados en la web 2.0, a los medios tradicionales dentro de una organización? Si bien ambos buscan mejorar los flujos comunicativos, en los medios tradicionales muchas veces la información se transmite de manera vertical hacia el empleado, con opción a regresar pero a través de filtros muy estrictos.

Los medios basados en la web 2.0 son más abiertos y juegan, incluso, con la comunicación no verbal a través de compartir videos e imágenes. También favorecen la comunicación horizontal que empodera a los empleados. La presión de las jerarquías parece desvanecerse y un jefe puede mantener una plática escrita en tiempo real con sus empleados a través de alguna plataforma de mensajería instantánea.

Las plataformas de web 2.0 podrían ser consideradas medios informales de comunicación, pero cuando se les ponen reglas de uso aún dentro de los parámetros esenciales de la herramienta, se vuelven un medio formal. Son más transparentes y resultan ser un espacio apropiado para la creación de lazos significativos, así como para fortalecer las relaciones interpersonales entre empleados.⁸¹

⁸⁰ Véase: Richard Teare, David Davies y Eric Sanderlands, *op.cit.*, p. 332.

⁸¹ Véase: D. Waters, Emily Burnett, Anna Lamm y Jessica Lucas, "Engaging Stakeholders through Social Networking: How Nonprofit Organizations are using Facebook", en *Public*

Fomentará un mejor ambiente laboral una persona que mantiene una relación amistosa con su jefe, que quien no la ha establecido. Ambos se conocerán no sólo en el ámbito del trabajo sino que encontrarán características personales que los conecten y a partir de las cuales se genere empatía.

2.3.1. Comunicación descendente en la web 2.0

Como se mencionó en el Capítulo 1, la comunicación descendente es aquella que sucede cuando se transmiten mensajes desde los niveles superiores de una organización hacia los niveles inferiores. Tiene la facilidad de trabajar y moldear un capital social que favorezca al alcance de metas en una organización civil. Todo directivo tiene la responsabilidad no sólo de velar por el bienestar de su organización, sino por el de su equipo y qué mejor que se deba a un trabajo cooperativo que a uno individualista, el cual la mayoría de las veces no llega a un buen término.

La web 2.0 facilita este tipo de comunicación al agilizar la transmisión de mensajes desde los puestos altos de una organización hasta los más bajos. De acuerdo a las políticas establecidas por cada organización, estos medios pueden servir para indicar actividades a realizar, delegar tareas o comunicar observaciones al trabajo realizado. Tienen la facilidad de abrir canales a una comunicación ascendente y así conocer no sólo qué tan bien trabajan los niveles jerárquicos inferiores, sino lo que ellos necesitan.

Avisos escritos se pueden difundir fácilmente desde la dirección hacia los miembros en cualquier momento del día, con el fin de informar de nuevas decisiones, reglas, modificaciones al reglamento o al presupuesto, próximos eventos y diferentes oportunidades. Facebook y Google+ son herramientas que permiten este tipo de comunicación a través de sus muros virtuales, grupos y círculos.

También la web 2.0 da la posibilidad de compartir videos o imágenes fijas que contengan información útil para los miembros, como tutoriales o promocionales sobre eventos y programas internos de la organización. Herramientas adecuadas para este tipo de objetivos son Youtube y *Flickr*⁸².

Si bien la web 2.0 está fundamentada en la cooperación y participación del receptor que se vuelve emisor, resulta imposible hablar de una comunicación descendente sin contemplar una ascendente.

2.3.2. Comunicación ascendente en la web 2.0

La comunicación ascendente sirve para el contacto de la gente hacia sus niveles jerárquicos superiores. Funciona tanto con los públicos externos (targets) como con los miembros inmersos en una organización. En este trabajo nos enfocaremos únicamente a los segundos.

Desde esta perspectiva, la web 2.0 permite que la información fluya sin barreras de un extremo al otro del esquema comunicativo (emisor y receptor), permitiendo a los miembros externar su inconformidad acerca de determinados procesos, sus sugerencias en otros y sus felicitaciones en otros más.

Lo que ofrece a su favor la web 2.0 en cuanto a comunicación ascendente, es que no se han establecido límites específicos que censuren el contacto de la gente con sus superiores.

Tenemos el caso concreto de Twitter donde cualquier usuario puede enviar mensajes a las cuentas personales de celebridades o mandatarios políticos de diversos países, e incluso hacer mofa de sus declaraciones o defectos.

⁸² Plataforma virtual lanzada en 2004 y diseñada para almacenar imágenes y compartirlas a través de álbumes en línea.

A menos que una organización de manera interna así lo establezca, la comunicación ascendente de los miembros a los directivos no podrá verse afectada como en medios tradicionales tales como buzones de quejas y sugerencias que aún se utilizan en ciertas organizaciones.

Este fenómeno genera el valor de la confianza, algo clave para mantener motivado y activo al capital humano de cualquier empresa u organización. Aunque pareciera increíble, las emociones juegan un papel importante cuando un miembro de nuevo ingreso logra tener comunicación directa con el director o el dueño de donde trabaja. Eso lo invita a aspirar por un puesto más alto, un mejor salario, y nuevas oportunidades laborales, y tiene un impacto enfocado en cómo el empleado se desempeñará en su trabajo.

El uso de estas posibilidades comunicativas a fin de acercar a los sujetos se ha vuelto algo muy efectivo. “Los valores afectivos asociados a una nueva tecnología también pueden incrementarse cuando esa tecnología es adoptada por personas respetadas dentro de la comunidad, o cuando es difundida por personalidades reconocidas y exitosas”.⁸³

Herramientas que favorecen la comunicación ascendente son los foros y blogs, en plataformas como *Blogger*⁸⁴. También Facebook y Google+ ofrecen soportes para compartir textos, videos e imágenes.

Si se ha logrado una comunicación descendente combinada con una ascendente, entonces se habrá alcanzado el objetivo primordial de la web 2.0: compartir contenidos y volver a todos los usuarios en activos elementos del esquema comunicativo.

⁸³ Raúl Astria y Marcelo Siles (compiladores), *op.cit.*, p. 96.

⁸⁴ Herramienta en línea utilizada para publicar escritos desde 1999 y adquirida por Google en 2003.

Pero se agrega un aspecto que al menos en una organización resulta fundamental y que sin él el capital social no podría explicarse: la comunicación horizontal.

2.3.3. Comunicación horizontal en la web 2.0

La web 2.0 ofrece plataformas adecuadas a muchos estilos de comunicación, entre ellos el de la comunicación horizontal, que es el intercambio de contenidos entre iguales. Al decir “entre iguales” y en el contexto organizacional, nos referimos a miembros de la misma área y que tienen actividades en común; incluso, tal vez, que responden al mismo líder o comparten un proyecto en específico.

A través de mensajería instantánea, intercambio de archivos o creación de grupos, individuos de una misma jerarquía dentro de una organización podrán mantener contacto entre ellos sin restricciones.

La comunicación horizontal con información en tiempo real como lo ofrece la web 2.0, contribuye a la creación de vínculos afectivos entre miembros, lo que impacta en la manera en que ellos se relacionan, comparten intereses y disfrutan su trabajo. Estas herramientas les permiten expresar libremente su éxito y frustraciones con respecto al desempeño laboral o incluso compartir temas de su vida personal que, quieran o no, influyen en el trabajo diario.

Recordemos que las organizaciones civiles se fundamentan en la voluntad de los propios integrantes por pertenecer y colaborar en ellas, por lo que la motivación y la comodidad en el trabajo se vuelven parte clave de este logro.

La comunicación horizontal es el nicho perfecto para fortalecer lazos emocionales y conformar un capital social sólido para la organización. Al compartir experiencias, ideas y opiniones comunes, los miembros de una

organización civil se identificarán con otros y la comodidad aumentará. No existe algo mejor en una organización civil conformada por voluntarios que todos estén felices con su trabajo y se esfuercen por aportar nuevas propuestas a las metas organizacionales.

Existen muchas herramientas que facilitan este estilo de comunicación además de las redes sociales por excelencia como Facebook, Twitter, Google+, Blogger y Flickr.

La web 2.0 ha vuelto realidad el término de sociedad de la información, aportando espacios donde las personas no sólo conozcan sobre diversos temas sino compartan sus opiniones y puedan generar sus propios contenidos.

Se vuelve, entonces, un medio inclusivo para muchos estratos de la sociedad que está ansiosa por compartir lo que sabe. Bajo esta premisa, las empresas, instituciones y organizaciones han visto la necesidad de ofrecer nuevos medios de comunicación a sus empleados y miembros, a quienes ya no se les puede mantener alejados de quienes toman decisiones, pues un error así podría motivar la organización en contra de ellos mismos.

Resulta mejor aprovechar esos medios, que pudieran funcionar como activador en contra, en algo en pro del desarrollo interno organizacional: brindarle a los empleados un espacio para expresarse.

Capítulo 3. Desarrollo de una plataforma virtual basada en la web 2.0 para favorecer la comunicación interna de una asociación estudiantil

3.1. Estudio de caso: AIESEC México

3.1.1. Sobre AIESEC México

AIESEC es una asociación civil conformada por jóvenes universitarios y recién egresados menores de 30 años, que está “enfocada en proveer una plataforma para el desarrollo del liderazgo de la juventud”, además de ofrecer pasantías internacionales que les ofrecen experiencias de liderazgo y ambientes globales de aprendizaje.⁸⁵

AIESEC, por sus siglas en francés, es la Asociación Internacional de Estudiantes en Ciencias Económicas y Comerciales con presencia en 110 países y territorios, pero para efectos de este trabajo nos enfocaremos únicamente en las operaciones que AIESEC ejerce en México.⁸⁶

Esta asociación de estudiantes está presente en quince entidades locales ubicadas dentro de noventa universidades públicas y privadas. Desde 1963, AIESEC México ha proporcionado más de 5,640 experiencias de liderazgo y más de 10,340 pasantías a través de los programas de intercambio que ofrece.⁸⁷

Si hablamos del papel del estudiante en la sociedad mexicana, una buena opción para documentarse sería investigar cómo funciona la AIESEC.⁸⁸

Existen otras organizaciones de universitarios que también promueven las experiencias profesionales como IAESTE México y Rotary México.

⁸⁵ AIESEC México, *Sobre AIESEC en México* [en línea], 2010, Dirección URL: <http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/Iberoamerica/MEXICO/en/about-aiesec/index.html> [consulta: 13 septiembre de 2011, 20:37 hrs.]

⁸⁶ *Idem.*

⁸⁷ AIESEC México, *op.cit.*

⁸⁸ Véase: Ramos Ramírez, Alicia Elia Marcia y José Guillermo Raymundo Urrutia Nieto, *Una organización internacional estudiantil en un país tercermundista: el caso de AIESEC en México* [tesis], México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1976, s/pp

IAESTE es la Asociación Internacional para el Intercambio de Estudiantes para la Experiencia Técnica, que tiene como objetivo brindar entrenamientos y prácticas profesionales a estudiantes de las carreras de ingeniería, ciencias y arquitectura.

En México, IAESTE comienza operaciones en 1985 y es representada por la AMIPP, Asociación Mexicana de Intercambio Práctico Profesional, A.C.⁸⁹

Por su parte, Rotary México es una organización de profesionistas que “estimula y fomenta el ideal de servicio (...), la oportunidad de servir, y la promoción de altas normas de ética en los negocios y profesiones”.⁹⁰

Lo que tienen en común tanto AIESEC México, IAESTE México y Rotary México es que son organizaciones internacionales presentes en nuestro país y con operaciones a lo largo de toda la República. Además, las tres se dirigen a jóvenes universitarios para desarrollarlos a nivel profesional a través de pasantías en otros países.

3.1.2. Necesidades de comunicación interna en AIESEC México

AIESEC tiene quince oficinas locales distribuidas en los estados de Aguascalientes, Chihuahua, Distrito Federal, Estado de México, Guanajuato, Jalisco, Morelos, Nuevo León, Puebla, Querétaro, Sinaloa, Tabasco, Veracruz y en Yucatán.

Es una organización que no detiene operaciones durante ninguna temporada del año, por lo que para asegurar el cumplimiento de todas sus planeaciones, es

⁸⁹ Véase: IAESTE Mexico, *Información general de IAESTE* [en línea], s/fecha, Dirección URL: http://www.amipp.org/IAESTE_Mexico_Home_Page.html [consulta 13 de sep. de 11, 20:47 hrs.]

⁹⁰ Rotary México, *ABC Rotario* [en línea], s/fecha, Dirección URL: <http://www.rotarymexico.org/ABC-ROTARIO.htm> [consulta: 13 de sep. de 11, 20:57 hrs.]

necesario que los miembros de la organización mantengan comunicación constante entre ellos.

A nivel México, AIESEC establece para todas sus oficinas locales, fechas para planeaciones, reclutamientos, campañas de promoción, congresos y capacitaciones regionales y nacionales, y proyectos que promueven el incremento de intercambios internacionales en corto tiempo.

Si bien cada una de las oficinas locales es libre de implementar los modelos y estrategias que mejor le convengan y se adapten a sus necesidades, gran parte del éxito que ha mantenido a AIESEC por casi 50 años en nuestro país es el compartir información a través de todos sus miembros por muy lejos que se encuentren geográficamente.

De 1963 a 1999, AIESEC México mantuvo su comunicación interna a través de correo postal, además de que establecía una fecha al año para realizar una conferencia nacional donde las oficinas locales se reunían para compartir casos de éxito y evaluar su rendimiento.

En 1967 AIESEC era la pionera en el campo de la “transferencia internacional de tecnología” al desarrollar un plan de acción para la transferencia de técnicas administrativas alrededor de toda su red.⁹¹

Para 1990⁹² se identificó como un problema la inexistencia de un lugar físico donde se pudiera encontrar un registro de los 25 años de existencia de la

⁹¹ AIESEC International, “Transfer of Management Skills”, en Alicia Elia Marcia Ramos Ramírez y José Guillermo Raymundo Urrutia Nieto, *Una organización internacional estudiantil en un país tercermundista: el caso de AIESEC en México* [tesis], México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1976, s/pp.

⁹² Amezcua Pérez, Ma. Marcela, *Bases para el desarrollo del programa de posicionamiento externo del plan maestro de AIESEC-México (Asociación Internacional de Estudiantes en Ciencias Económicas y Comerciales)* [tesis], México, Universidad La Salle – Escuela de Contaduría y Administración, 1990, p. 45 a 47.

organización en México. Es así que surgen propuestas a nivel interno para crear un sistema computarizado para la entidad nacional que facilitara el registro de todos los procesos. También se comenzaba a hablar acerca de sistemas para la administración de sus operaciones.

Pero sería hasta diez años después, que AIESEC Internacional comenzara a trabajar con plataformas virtuales para almacenar información y compartirla (consultar Anexo 3), y en 2007 se crea MyAIESEC.net, un sitio exclusivo para miembros que servía como base de datos para guardar información sobre las prácticas profesionales disponibles, así como los candidatos a dichas prácticas.

Esta plataforma fue evolucionando y almacenando más información. Actualmente sigue funcionando a nivel internacional, pero guarda los datos básicos de todos los miembros de la organización y contiene herramientas para evaluar el desempeño de las entidades nacionales y locales así como para facilitar los procesos de intercambio internacional que se ofrecen.

En 2007, AIESEC en México también buscó generar una plataforma exclusiva de la entidad que permitiera compartir información y no sólo almacenarla. Se creó *AIESEC México Boards* que eran foros de discusión donde además se podía compartir información personal y subir fotografías. Pero con el incremento en el presupuesto para el mantenimiento de este sistema y además de MyAIESEC.net, se decide darlo de baja y priorizar sobre el último.

Es en 2008 cuando otro intento muy semejante a MyAIESEC.net aparece en México, pero con la finalidad de medir el desempeño de las entidades locales y así eliminar el uso de hojas de cálculo que sólo volvía tediosas y lentas las evaluaciones. El Sistema de AIESEC México (SAM) fue diseñado por Juan Carlos Ávila Rodríguez perteneciente al comité local de AIESEC en La Salle para almacenar Cuadros de Mando Integrales (CMI – *Balanced scorecards: BSC*) y que ayudaban a las entidades a generar su planeación y llevar un control

de su rendimiento. De esta forma, los miembros de la organización tenían la oportunidad de comparar los resultados de su comité con los demás y saber qué oficinas eran más efectivas en determinados procesos.⁹³

Sin embargo, en agosto de 2011 el sistema desaparece de la red por falta de actualización y mantenimiento de sus servidores, borrando todos los registros que en él se encontraban.

AIESEC no cuenta con una noción clara acerca de la comunicación ni su importancia. Justo por eso no existe una dinámica de elaboración de estrategias concretas en torno a este tema y se cree que en lo único donde hay que prestar mayor atención es en el posicionamiento externo ante estudiantes y aliados.

El área de comunicaciones en AIESEC México se limita a ser definida como “la responsable de transmitir de manera correcta los mensajes de AIESEC así como que el manejo de la marca esté alineado a los estándares internacionales...”⁹⁴ Y bajo esta premisa es que se sigue trabajando.

A la fecha, los miembros de AIESEC en México no poseen una plataforma virtual exclusiva para la entidad nacional y por ello utilizan redes sociales como *Facebook* para comunicarse entre sí y facilitar la retroalimentación sobre el trabajo realizado, compartir experiencias de éxito y buscar ayuda de miembros experimentados.

Su trabajo está repartido en varias plataformas donde a cada una se ingresa con un usuario y una contraseña distinta, y donde la administración es independiente

⁹³ Entrevista con Mariana Montiel Prado, ex presidenta nacional de AIESEC en México 2008-2009, mayo 2012.

⁹⁴ Aguilar Rivera, Víctor Manuel y José Alfredo Aguirre Torres, *Marketing en una ONG: Posicionamiento de AIESEC. Diseño de un sistema o proyecto para una organización* [tesis], México, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, 2010, p. 38.

de la organización, por lo que si una compañía decide cerrar con ella desaparecería gran parte de los datos ahí almacenados.

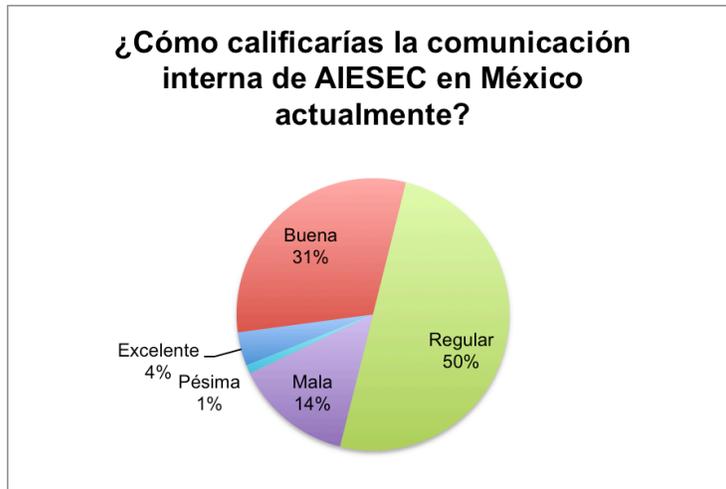
No hay un esquema establecido para la evaluación de los efectos comunicacionales en AIESEC México y cómo éstos están ayudando a cumplir los objetivos organizacionales. En el mismo sentido, no hay seguimiento de los planes de acción en materia comunicativa. No existe una periodicidad para la publicación de comunicados o boletines y mucho menos, una continuidad de los pocos que se emiten.

La carencia de un esquema semejante hace que las actividades de la asociación busquen objetivos a plazo inmediato y para cubrir prioridades, sin orientarse a cumplir metas más estratégicas con visión a futuro y que impacten en generaciones subsecuentes.

Sin un registro de estas actividades, resulta imposible dar seguimiento al trabajo realizado por los directivos anteriores y los planes de trabajo volverán a estructurarse desde su base sin permitir el crecimiento constante.

Para reforzar esta investigación, se realizó una encuesta a 104 miembros de AIESEC en México durante una semana en mayo de 2012, y se preguntó cómo consideraban a la comunicación interna de AIESEC en México (ver Anexo 1).

La evaluación se refería al flujo de comunicación dado a nivel laboral entre el encuestado y otros miembros, con su comité local y con sus directivos. Mientras un 50% la consideraba regular, sólo un 4% la veía excelente. Sin ahondar en los motivos pero bajo el contexto en que se presentó la encuesta, resulta evidente que los directivos de AIESEC en México daban prioridad a la comunicación hacia públicos externos (aliados y jóvenes interesados), que a los mensajes enviados hacia sus propios miembros.

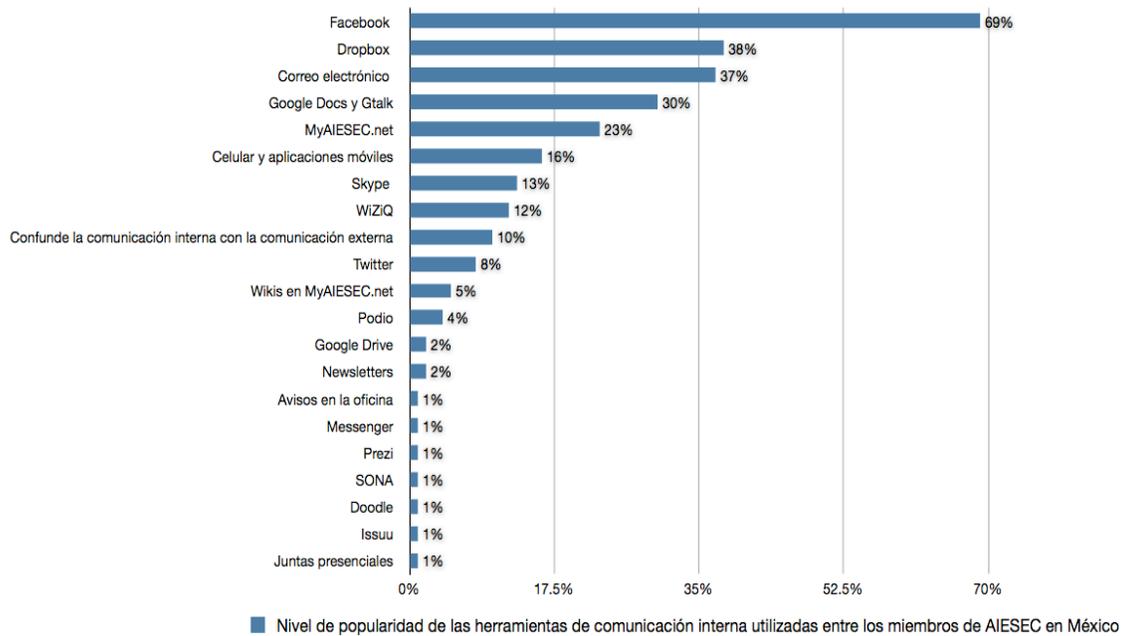


Gráfica 1

AIESEC México posee un manual de Políticas de Relaciones Públicas y Posicionamiento (revisar Anexo 4) que define qué cosas no mencionar ante públicos externos a la organización. Sin embargo, no existe un manual especializado en la importancia de la comunicación interna y mucho menos una guía sobre cómo elaborar planes estratégicos para las entidades locales.

Son los propios miembros de la organización quienes han buscado espacios virtuales para compartir información que abiertamente no pueden. Los grupos secretos de Facebook han sido una solución a esta necesidad.

A continuación se presenta una gráfica que muestra el nivel de popularidad de varias plataformas virtuales respecto a su uso para la comunicación interna de AIESEC en México. Estos resultados también se obtuvieron a partir de la encuesta antes mencionada.



Gráfica 2

Facebook es la herramienta de comunicación interna por excelencia dentro de AIESEC en México debido a su facilidad para mantener pláticas escritas en tiempo real (chat), compartir imágenes o videos, tener acceso a grupos y recibir notificaciones inmediatas de otros miembros tanto de su vida profesional como privada.

De esta manera, asuntos como la concreción de prácticas profesionales, firmas con aliados, y hasta organización de eventos, se resuelven en un tiempo mínimo a comparación de años anteriores donde había que esperar a que el correo postal llegara y recibiera respuesta.

Al ser jóvenes que no superan los 30 años de edad, los miembros de AIESEC en México ven el acceso a redes sociales como algo cotidiano e incluso las alternan con cuestiones laborales, pues eso vuelve a la herramienta más atractiva.

Una asociación presente en quince estados de la República Mexicana y con miras a seguirse expandiendo, exige una comunicación constante entre líderes y miembros, pues es necesario que todas las entidades conozcan cómo están operando las demás, los errores que se han tenido y las soluciones propuestas, pues sólo así se podrá evitar que amenazas locales se extiendan y se vuelvan nacionales.

3.2. Fundamentos de la plataforma virtual

La razón por la cual se ha optado por ver a las plataformas virtuales más efectivas que los archiveros físicos es porque “el internet ofrece un potencial ilimitado para <<democratizar>> el conocimiento y proporcionar acceso a un mundo de recursos y oportunidades de aprendizaje”.⁹⁵

Así, la oportunidad de crear un espacio formal para la comunicación interna de AIESEC México cuyos usuarios están familiarizados con el uso de redes sociales, augura el éxito de una plataforma virtual basada en la web 2.0 con el objetivo de mejorar y hacer más efectiva la comunicación interna de esta asociación.

Lo que aquí se propone es una herramienta virtual que funcione como un canal de comunicación controlado y que incluya las aplicaciones necesarias para compartir información en tiempo real, ya sea escrita, auditiva, visual o audiovisual. Además de que cuente con los siguientes fundamentos:

1. Esté alineada a los planes organizacionales estratégicos de AIESEC México.
2. Se apegue a los valores propuestos por la organización de tal manera que genere en sus usuarios un sentimiento de pertenencia, identidad y compromiso por un fin común.
3. Sea un sitio donde se brinde el soporte necesario para realizar conferencias virtuales y capacitaciones a nivel nacional, servicios de

⁹⁵ Véase: Richard Teare, *op.cit.*, p.335 y 336.

mensajería instantánea, intercambio de archivos multimedia, y comunicación en tiempo real.

La plataforma estará sustentada bajo principios ya utilizados en las diferentes redes sociales que han surgido desde 1997:

- a) Para explotar todas las herramientas, el usuario de la plataforma requiere de un computador propio con capacidades de bocinas, micrófono, cámara y con acceso a internet.
- b) Permitirá la creación de un perfil para el usuario donde este podrá controlar quién lo ve o quién accede a él (opciones de visualización), tal como actualmente lo hace Facebook y *Twitter*.
- c) Posibilidad de configurar el propio perfil como uno lo desee, como lo permitía *MySpace* a través del manejo de HTML.
- d) Permitirá al usuario compartir mensajes escritos en el perfil del contacto que elija, al igual que Facebook.
- e) Posibilidad de compartir imágenes fijas, video, audio, blogs y mensajería instantánea como lo han manejado la mayoría de redes sociales desde 2002.
- f) Requerirá un correo electrónico corporativo para permitir el acceso a la plataforma, tal como lo hacía Facebook en sus inicios.⁹⁶
- g) Así como *Cyworld* lo hizo en Corea, se busca que esta herramienta se vuelva parte diaria de la vida del usuario en la organización.⁹⁷

3.2.1. Objetivo

El hecho de que la comunicación sea un “intangible”⁹⁸ de la empresa/organización no implica que el presupuesto concedido a ella sea un gasto, mucho menos que la comunicación externa es prioridad frente a la

⁹⁶ Véase: Danah M. Boyd y Nichole B. Ellison, *op.cit.*

⁹⁷ Véase: *Idem.*

⁹⁸ Término manejado en: s/a, *Cómo elaborar el plan de comunicación, Manuales prácticos de la pyme*, 152 pp., Galicia, 2009, Dirección URL: http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf [consulta: 28 de noviembre de 2011, 18:34 hrs]

interna. La comunicación reclama verse como una inversión y omitirla del plan organizacional podría volverse un error fatal en el futuro.⁹⁹

En Europa en 2010, se comprobó que el éxito de las actividades de una organización está dado por el uso de la intranet¹⁰⁰, pues eso genera confianza dentro de los empleados y un mejor ambiente laboral.

Bajo esta premisa, a pesar de que desde 2008 la inversión en las empresas ha disminuido en materia de comunicación en España, la mayor parte del presupuesto sigue estando orientado a la comunicación corporativa por estar augurada que sería después de 2011 aún más importante que la comunicación referente al producto y al *marketing*.¹⁰¹

La existencia de un departamento de comunicación en una empresa o una organización civil da soporte a la estrategia que esta busca y conforme a la cual se orientan todas sus actividades. Sin una gestión de la comunicación, los planes organizacionales propuestos pueden perder dirección y quedarse inconclusos.

La comunicación interna permite, entre otras cosas, que el empleado o miembro incremente su sentimiento de pertenencia a la empresa u organización, y que siga aportando nuevas mejoras a partir de que se de cuenta que su trabajo está siendo valorado.

AIESEC es un organismo social, un sistema vivo, cambiante y donde la actividad de cada uno de sus miembros implica un cambio en todo el sistema.¹⁰² Por eso es importante generar un ambiente interno propicio para el trabajo y el alcance

⁹⁹ Véase: Libaert, Thierry, *op.cit.*, p. 75.

¹⁰⁰ Véase: Alejandro Álvarez Nobell, *op.cit.*, p. 12.

¹⁰¹ Véase *s/a*, *Cómo elaborar el plan de comunicación, Manuales prácticos de la pyme, op.cit.*, p.41.

¹⁰² Amezquita Pérez, Ma. Marcela, *op.cit.*, p.55.

de metas organizacionales. En este sentido, la web 2.0 juega un papel fundamental al brindar el espacio donde las barreras comunicacionales y psicosociales se vencen, y la interacción entre miembros es el principal motor de la herramienta virtual.

Este trabajo presenta una propuesta para la elaboración de una plataforma basada en principios de la web 2.0 para mejorar la comunicación interna de la AIESEC en México.

La herramienta ofrecería a los usuarios un inventario de la información que está disponible, quién la tiene o la puede complementar, dónde se puede conseguir e incluso darle seguimiento a los avances o cambios que esta sufra. Además, busca convertirse en un espacio controlado que permita la creación de vínculos asertivos entre líderes, miembros experimentados y nuevos asociados sin brechas por jerarquías o lugar geográfico.

Pretende ser el catalizador para compartir aprendizaje, estrategias, retroalimentación, y que brinde servicios de apoyo y guía. Además sería una herramienta ideal para promover un *marketing* interno que motive a los miembros y se puedan sentir más identificados con los objetivos de la asociación.¹⁰³

Será un espacio de encuentro donde lo importante no es la cantidad de documentos creados o compartidos, sino que todos ellos incluyendo el contacto virtual entre miembros desemboquen en proyectos y nuevas conductas que favorezcan el ambiente organizacional dentro de AIESEC en México.

Si pensamos que la logística es “la ciencia del movimiento o flujo de gente, materiales e información”¹⁰⁴, podremos decir que la herramienta propuesta tiene

¹⁰³ Véase: Richard Teare, *op.cit.*, p. 333.

¹⁰⁴ *Ibid.*, p.347.

un objetivo enteramente logístico.

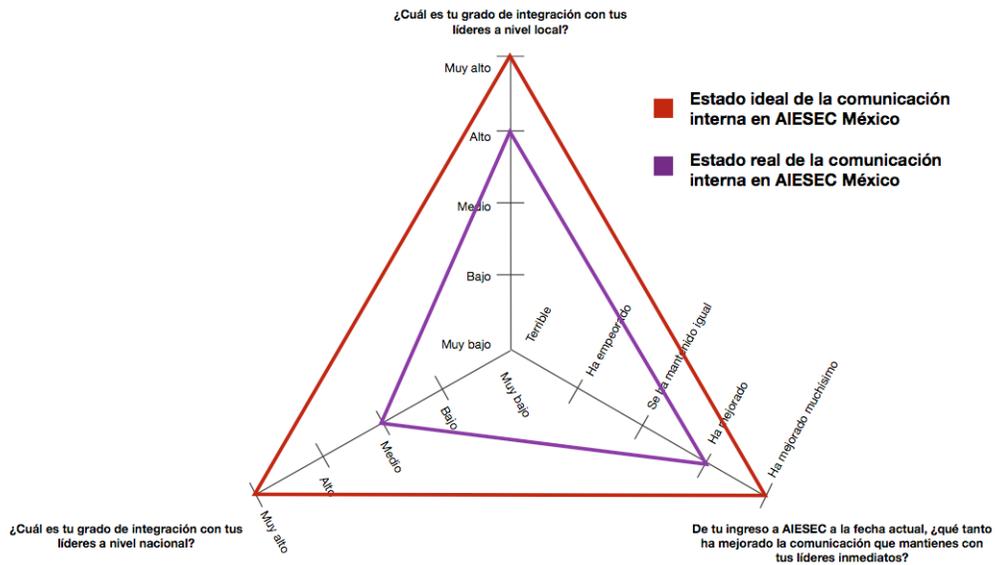
Más allá del objetivo comunicacional de esta herramienta, la plataforma también posee el objetivo de ser autosostenible, pues al funcionar a través de la *World Wide Web*, ahorrará costos de transmisión (transferencia) de información, tiempo y esfuerzo.

El objetivo a largo plazo de esta plataforma es que a través de su uso pueda posicionarse como la red social por excelencia dentro de la membresía de AIESEC México.

3.2.2. Conflictos de comunicación que resuelve

La implementación de esta plataforma virtual basada en los principios de la web 2.0 beneficiará la comunicación descendente, ascendente y horizontal que exista dentro de la asociación a la que sirve. La esencia de esta herramienta se ve alimentada por los tres tipos de comunicación y resulta imposible hablar de una sin explicar la existencia de las otras dos.

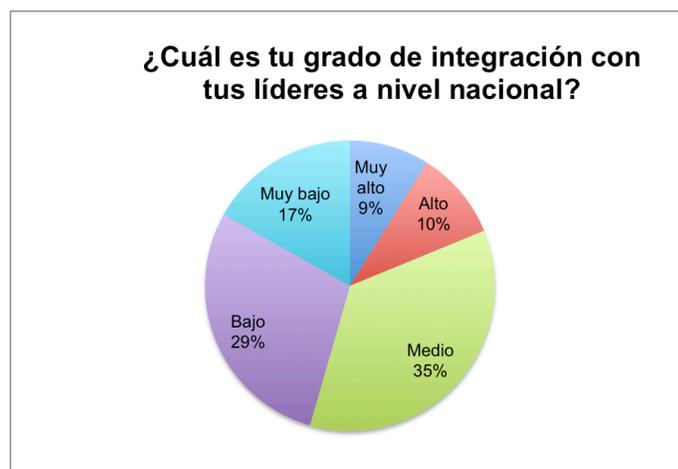
En la encuesta aplicada durante una semana a 104 miembros de AIESEC México, se obtuvo una noción de la interacción ideal entre miembros y directivos y su estado actual. El resultado se expresa en el siguiente diagrama elaborado por la autora de esta investigación:



Gráfica 3

Los miembros de AIESEC en México mantienen una relación más estrecha con sus líderes directos que con los directivos que representan la cabeza de la organización y quienes, al mismo tiempo, cuentan con mayor experiencia y pueden dotarlos de motivación para hacer un mejor trabajo.

El objetivo que tiene la plataforma aquí propuesta es fomentar la comunicación formal e informal entre miembros y líderes sin obstáculos como podrían ser las jerarquías.



Gráfica 4

Para una asociación cimentada en el voluntariado de sus miembros, “uno de los elementos más importantes en toda comunicación (...) es la confianza que existe entre emisores y receptores (...) Si no existe confianza, el flujo de comunicación será muy limitado”.¹⁰⁵ Esta es una de las justificaciones por la se hace hincapié en la comunicación descendente y ascendente dentro de la plataforma propuesta.

En la comunicación descendente, los líderes se comprometen a compartir información con los miembros, pues de no hacerlo se podría afectar a otros grupos internos y externos de la organización, además de influir perjudicialmente en las actividades que ahí se realizan.¹⁰⁶

Por otro lado, la comunicación ascendente facilita la retroalimentación¹⁰⁷ proveniente de los miembros de las entidades locales hacia los líderes. Permite que los asociados participen en la toma de decisiones y dejen de ser entes pasivos para volverlos activos. Esta oportunidad de ser involucrado en actividades importantes, favorece en gran medida la motivación de los individuos sobre todo aquellos de reciente ingreso.¹⁰⁸

Pero además de la comunicación descendente y ascendente, existe otra que no podemos excluir y que es igualmente importante pues se vuelve clave en el desempeño de las personas que conforman la asociación: la comunicación horizontal.

Todas las actividades dentro de AIESEC México están diseñadas para ser realizadas por un equipo de pocas o muchas personas. Para entregar un trabajo

¹⁰⁵ Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik (coordinadores), *op.cit.*, p. 34.

¹⁰⁶ *Ibid.*, p. 30.

¹⁰⁷ “Retroalimentación” como: “...los procesos mediante los cuales un sistema abierto recoge información sobre los efectos de sus decisiones internas en el medio, información que actúa sobre las decisiones (acciones) sucesivas”. Alejandro Álvarez Nobell, *op.cit.*, p.33

¹⁰⁸ Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik (coordinadores), *op.cit.*, p. 43 y 52.

en común es necesario que los miembros tengan la libertad de comunicarse entre ellos e incluso reforzar los vínculos laborales con interrelaciones basadas en preferencias, simpatías y rechazos.¹⁰⁹

La plataforma virtual que se propone busca que los miembros se comuniquen tan fácilmente entre ellos como con sus líderes. De la misma manera favorece que los líderes rompan con las barreras de comunicación que suelen darse entre sus subordinados y compartan casos exitosos entre los colegas del mismo puesto.

Se busca que esta herramienta permita fortalecer lazos más allá de lo laboral, pues lo que mantiene unidas a las personas en una estructura social es algo más emocional que profesional. Este tipo de relaciones favorecen la identificación y el sentimiento de pertenencia con la organización.

Dicha afirmación resulta muy conveniente si recordamos que AIESEC México es una asociación conformada por jóvenes que se encuentran en la fase de transformación de estudiantes a profesionistas, por lo que el contacto con otros universitarios con los mismos intereses y formas de pensar genera un ambiente más ameno para trabajar.

Estamos hablando de cómo ciertos procesos laborales pueden estar basados en afectos. Byrne afirmaba que "...la atracción interpersonal es un mecanismo fundamental que hace intervenir los sentimientos y pertenencia",¹¹⁰ e incluso se cree que las implicaciones afiliativas dentro de una organización pueden ser más determinantes que las mismas operaciones para el alcance de metas.

El hecho de que esta plataforma esté diseñada para ser un canal controlado es porque su acceso será restringido y existirán reglas de uso, pero eso no implica

¹⁰⁹ Véase: *Ibid.*, p. 57.

¹¹⁰ Jeffrey Pfeffer, *op.cit.*, p. 243.

que las facilidades comunicativas antes mencionadas se verán mermadas.

Por otro lado, y en un sentido más cuantitativo y de gestión, la plataforma que aquí se propone facilitará la medición del cumplimiento de los objetivos organizacionales de la asociación sirviéndose de sus soportes de web 2.0 para implementar aplicaciones que den seguimiento al alcance de metas. El éxito de una asociación civil estudiantil radica en no conformarse con ejecutar procesos que justifiquen su existencia, sino aspirar a llevar una gestión tan exigente como la de cualquier empresa privada.¹¹¹

A través de una correcta administración de la herramienta, ésta podría ayudar en la estandarización de criterios de medición de la efectividad de los procesos internos en AIESEC México.

La plataforma se concentraría, en un primer momento, en la comunicación interna. Si los objetivos se cumplen, su uso después podría orientarse a cumplir otros objetivos organizacionales relacionados con cinco dimensiones básicas de la comunicación: la comunicación corporativa, la comunicación externa, la comunicación de crisis, las relaciones públicas y la responsabilidad social corporativa.¹¹²

Al estar sustentada en la World Wide Web, la plataforma solucionará los actuales problemas de retrasos en la actualización, en la operatividad de los comités locales y en el manejo de múltiples sistemas para diferentes tareas que sólo provocan que los miembros se confundan y la información en lugar de estar concentrada se mantenga dispersa y corra el riesgo de desaparecer, como sucedió con SAM (Sistema de AIESEC en México) en 2011.

¹¹¹ Véase: Alejandro Álvarez Nobell, *op.cit.*, p. 11.

¹¹² Véase: *s/a, Cómo elaborar el plan de comunicación. Manuales prácticos para la pyme*, *op.cit.*, p. 41.

3.2.3. Características del sistema

Una plataforma virtual con el objetivo de mejorar la comunicación interna de una organización civil dista mucho en su esencia de sistemas creados para satisfacer necesidades inmediatas, como un teléfono móvil o un televisor (sistemas meramente llamados “técnico informáticos”).

El sistema propuesto está clasificado como un sistema *socio-técnico*¹¹³ de los planteados por Sommerville en el libro *Ingeniería del Software*, el cual está orientado para ayudar a alcanzar uno o varios objetivos organizacionales de la entidad a la que responde. “...estos sistemas están influenciados por las políticas y procedimientos de la organización y por su cultura de trabajo”.¹¹⁴

Siempre hay que tener en cuenta que a diferencia de otros sistemas, uno socio-técnico es variable y aunque cuente con la misma entrada no se asegura una única salida, es decir, aunque el estímulo siempre sea el mismo, no significa que los usuarios responderán de la misma manera ya sea favorable o negativamente.

Bajo estas condiciones, a continuación se enlistan las características generales que tendría la plataforma virtual:

- El usuario estará registrado en la plataforma para poder ingresar.
- Podrá crear su propio perfil, incluir en él datos personales, su trayectoria, conocimientos, fotografías y videos personales, comentarios generales, y configurarlo como lo desee a través del manejo de HTML.
- El usuario podrá compartir comentarios en los perfiles de otros usuarios.
- Se contará con un archivero virtual útil para la red de AIESEC México que contenga documentos recientes en todos los formatos. Podrá incluir

¹¹³ Se llaman *sistemas socio-técnicos* a los que además de incluir aspectos técnicos e informáticos, sirven a una organización para alcanzar un objetivo más amplio que la beneficia. Véase: Ian Sommerville, *Ingeniería del Software*, España, Pearson Educación, 2005, 7ª edición, p. 20.

¹¹⁴ *Ibid.*, p. 31 y 32.

formularios, borradores, modelos de diseño y guías para casos de crisis, y se renovará cada tres meses para evitar sobrecupo de información.

- Contará con una base de datos general que almacene teléfonos, correos electrónicos, datos personales de usuario, comentarios generales de contenidos en sistema (recuadros de texto) y buzón de sugerencias virtual.
- Tendrá la posibilidad de realizar videoconferencias virtuales de 2 o más personas desde cualquier computadora conectada a internet en lapsos no mayores a dos horas.
- Permitirá la participación de los usuarios a través de foros escritos disponibles las 24 horas para tratar variados temas.
- La plataforma tendrá un canal interactivo de video con reproductor automático cuyo contenido será controlado por comité nacional.
- Habrá la posibilidad de armar álbumes de imagen fija.
- Se programarán recordatorios constantes en ventanas emergentes (*pop-ups*) sobre actividades, fechas límites para entregar documentos, cumplir con tareas, aplicar a proyectos y otros pendientes a realizar. El control de estos lo llevarán comité nacional y presidentes de entidades locales.
- Se incluirán encuestas variadas en formato de ventana emergente que aparecerán aleatoriamente mientras el usuario se encuentre navegando por la plataforma.¹¹⁵
- Contendrá campos de texto en formato de ventana emergente que funcionen como retroalimentación acerca del funcionamiento y contenido ofrecido por la plataforma, y aparecerán aleatoriamente mientras el usuario se encuentre navegando por la plataforma.
- Existirá la posibilidad de compartir contenido en tiempo real y por archivo.

Dentro de la conformación de esta plataforma socio-técnica no sólo basta especificar lo que queremos, sino volvernos un poco más detallistas al definir los

¹¹⁵ Véase: Richard Teare, *op.cit.*, p. 397.

requerimientos de usuario¹¹⁶ que detallan su funcionamiento externo, y hemos de separarlos en:

1. Funcionales.

- a. El acceso al sistema estará restringido a usuarios registrados.
- b. El sistema permitirá registrar usuarios por inscripción.
- c. Tendrá una pantalla de acceso donde se soliciten las claves de acceso al sistema.
- d. Al entrar al perfil se desplegará un menú principal con las funciones principales: perfil del usuario, últimas noticias, estados de otros miembros, videoconferencias, foros, mensajería instantánea, canal multimedia y archivero virtual.
- e. Al entrar al perfil, a las noticias y a las videoconferencias, se opacará la página principal y abrirá una ventana resaltada por encima de ella.
- f. Al entrar a los perfiles de otros usuarios, los foros, el canal multimedia y el archivero virtual se presentará una ventana por separado donde se presenten ventanas emergentes de mensajería instantánea, recordatorios y encuestas.
- g. Los foros presentarán recuadros de texto para que el usuario introduzca sugerencia de nuevos temas o contenidos, los califique y comente.
- h. El usuario recibirá recordatorios en ventanas emergentes según la fecha y el horario en que se hayan programado anteriormente.
- i. El usuario recibirá encuestas en ventanas emergentes según la fecha y el horario en que se hayan programado anteriormente.

2. No funcionales.

- a. El sistema estará disponible las 24 horas del día.

¹¹⁶ Se le conoce como “*requerimientos de usuario*” en ingeniería de software a las características o servicios que se espera que el sistema proporcione, además de las restricciones bajo las cuales funcionaría. Véase: Ian Sommerville, *op.cit.*, p.108.

- b. La herramienta estará implementada en un servidor el cual permitirá el acceso vía red local en la organización y a través de internet.
- c. Es necesario que todo usuario cuente con un ordenador propio con capacidades de micrófono, bocinas y cámara de video.
- d. El sistema contará con un sistema de respaldos de información en bases de datos para evitar la pérdida de información sensible.¹¹⁷
- e. El acceso al sistema será a través de cualquier computadora sin importar marca o modelo, únicamente requiriendo que tenga un navegador con interfaz gráfica.

Para un correcto diseño de la plataforma también es necesario establecer los siguientes requerimientos de sistema¹¹⁸:

- a. Se requerirá un equipo para la operación del sistema con las siguientes especialidades: desarrollo y mantenimiento, analista de procesos, ingeniero de base de datos, arquitectura de software.
- b. Permitirá el registro de 1,500 usuarios con respaldo durante los primeros 12 meses de funcionamiento.
- c. Permitirá el soporte de 1 Gigabyte total por usuario para videos en formato .mov y .flv en alta definición.
- d. Permitirá el soporte de 1 Gigabyte total por usuario para imágenes fijas en formato .jpg, .png, .gif en 300 dpi (puntos por pulgada).
- e. Permitirá el soporte de 1 Gigabyte total de datos en foros de texto, incluyendo temas y comentarios generados.
- f. Permitirá el soporte total de 1 Terabyte en datos almacenados en el archivero virtual.

¹¹⁷ Entrevista con Jorge Noé Robles Pedrero, consultor en informática especializado en tecnologías web, mayo 2012.

¹¹⁸ Se le conoce como “*requerimientos de sistema*” en Ingeniería de software a la explicación de cómo se deben proporcionar los requerimientos de usuario y si bien no se refiere a la implementación técnica *per se*, sí establece características básicas como las entradas del sistema, sus salidas y efectos colaterales. Véase: Ian Sommerville, *op.cit.*, p. 120.

- g. Soporte para programar un total de 10 recordatorios en ventanas emergentes al día.
- h. Soporte para programar un total de 5 encuestas en ventanas emergentes al mes.

El usuario que aspire a utilizar la plataforma, contará con los siguientes requisitos:

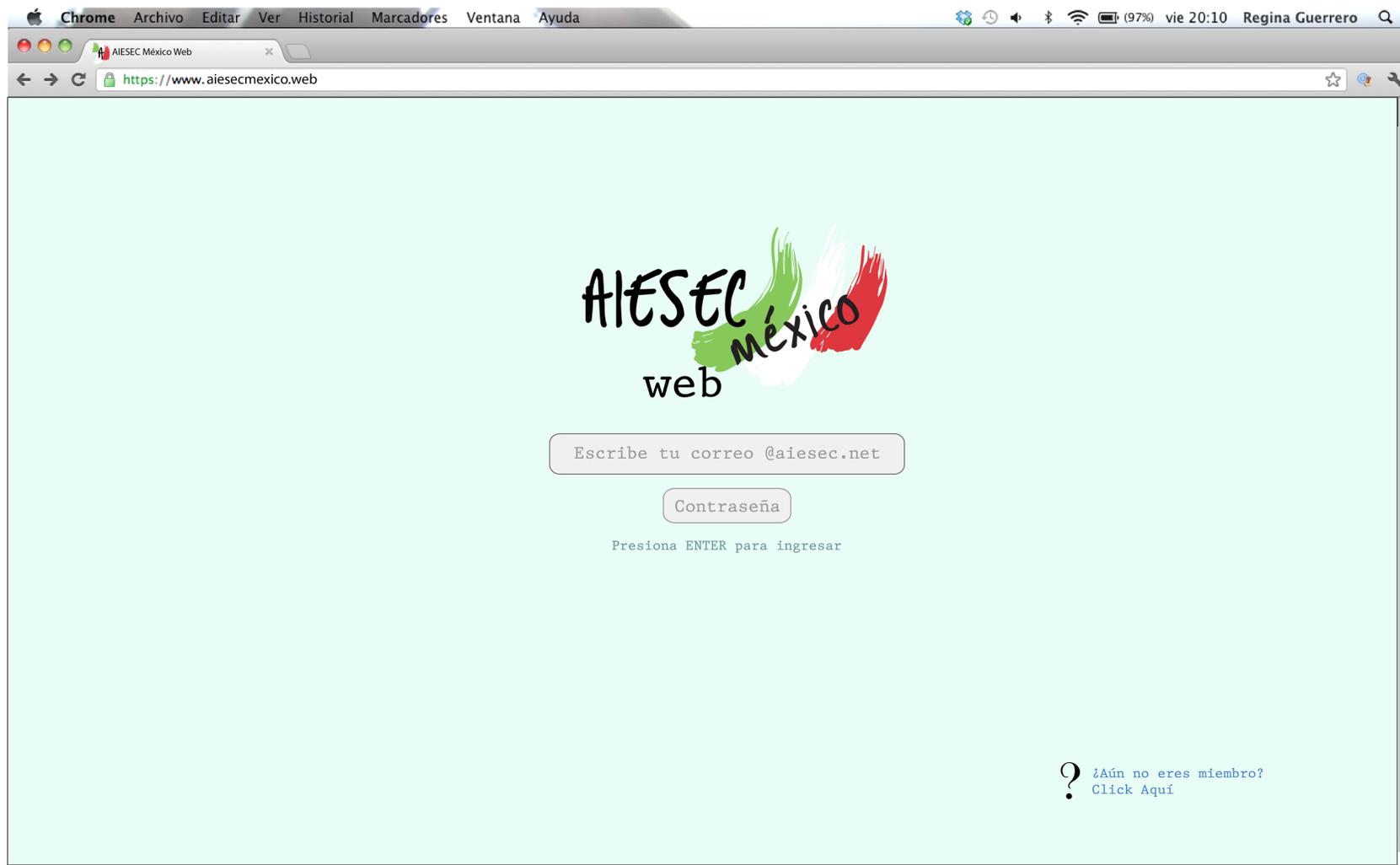
- Que esté registrado como participante activo de alguna de las oficinas de AIESEC México.
- Que cuenten con un correo electrónico oficial de la organización, pues será a través del cual tengan acceso a esta herramienta.
- Que al momento de su registro en el sistema genere una contraseña e introduzca sus datos personales reales.

El sistema estará operado por un responsable a nivel México quien supervisará el tipo de contenidos que se comparten y tendrá la posibilidad de reservar el derecho de admisión o exclusión a personas que:

1. No formen parte de alguna de las oficinas locales de AIESEC en México.
2. Dejen de ser parte de alguna de las oficinas locales de AIESEC en México.
3. No cumplan con las reglas de uso que se proponen.
4. Utilicen a la herramienta en contra de sus objetivos originales.

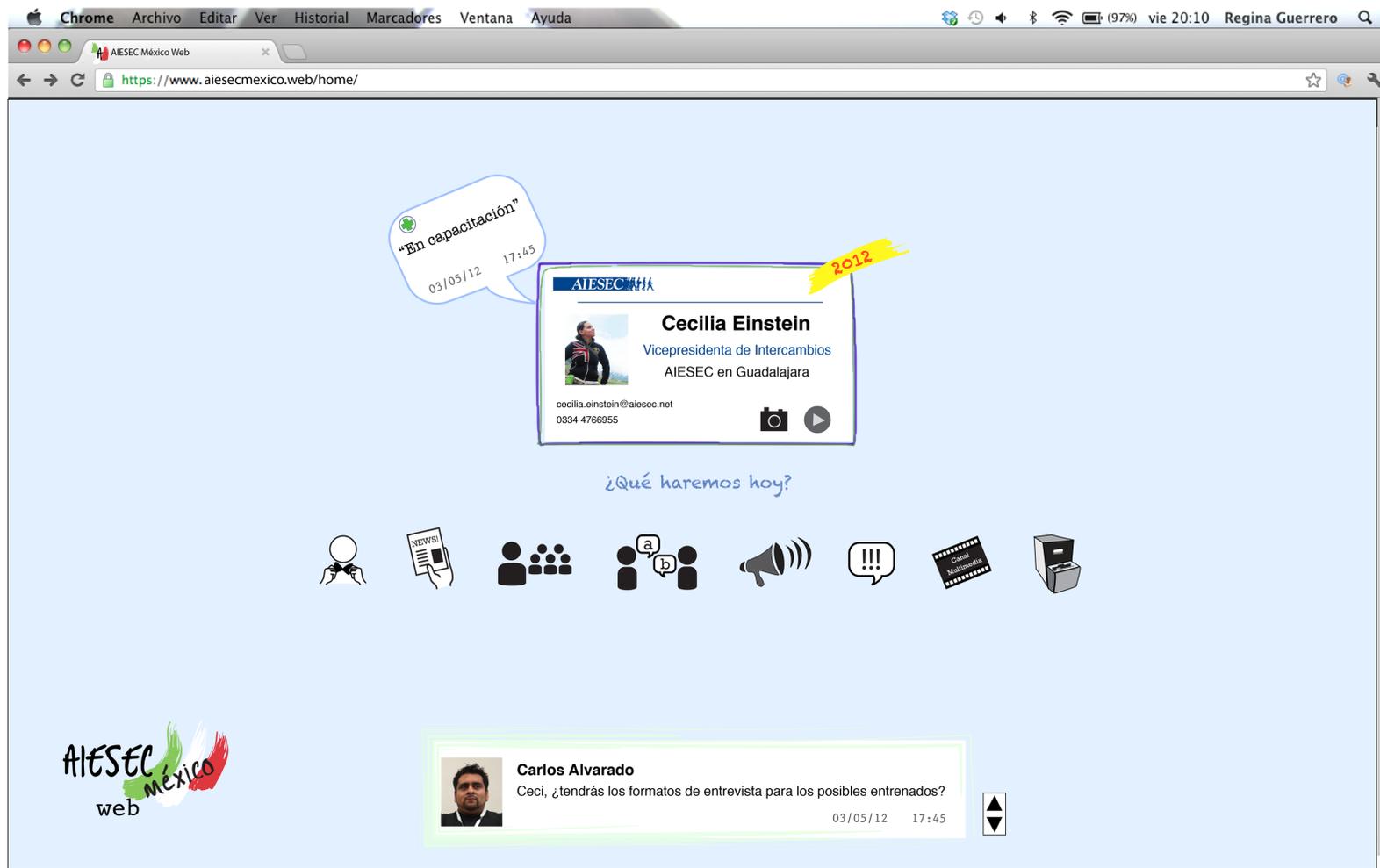
A continuación se presenta una propuesta de la interfaz gráfica de la plataforma virtual para la comunicación interna de AIESEC en México.

En la pantalla de inicio de la plataforma se solicita el correo electrónico del usuario, así como su contraseña.
En la esquina inferior derecha existe la opción de Registro para aquellos que aún no son miembros.



La imágenes mostradas son modelos de cómo luciría la plataforma en caso de ser desarrollada.
Todos los diseños son creación original de la autora de esta investigación.

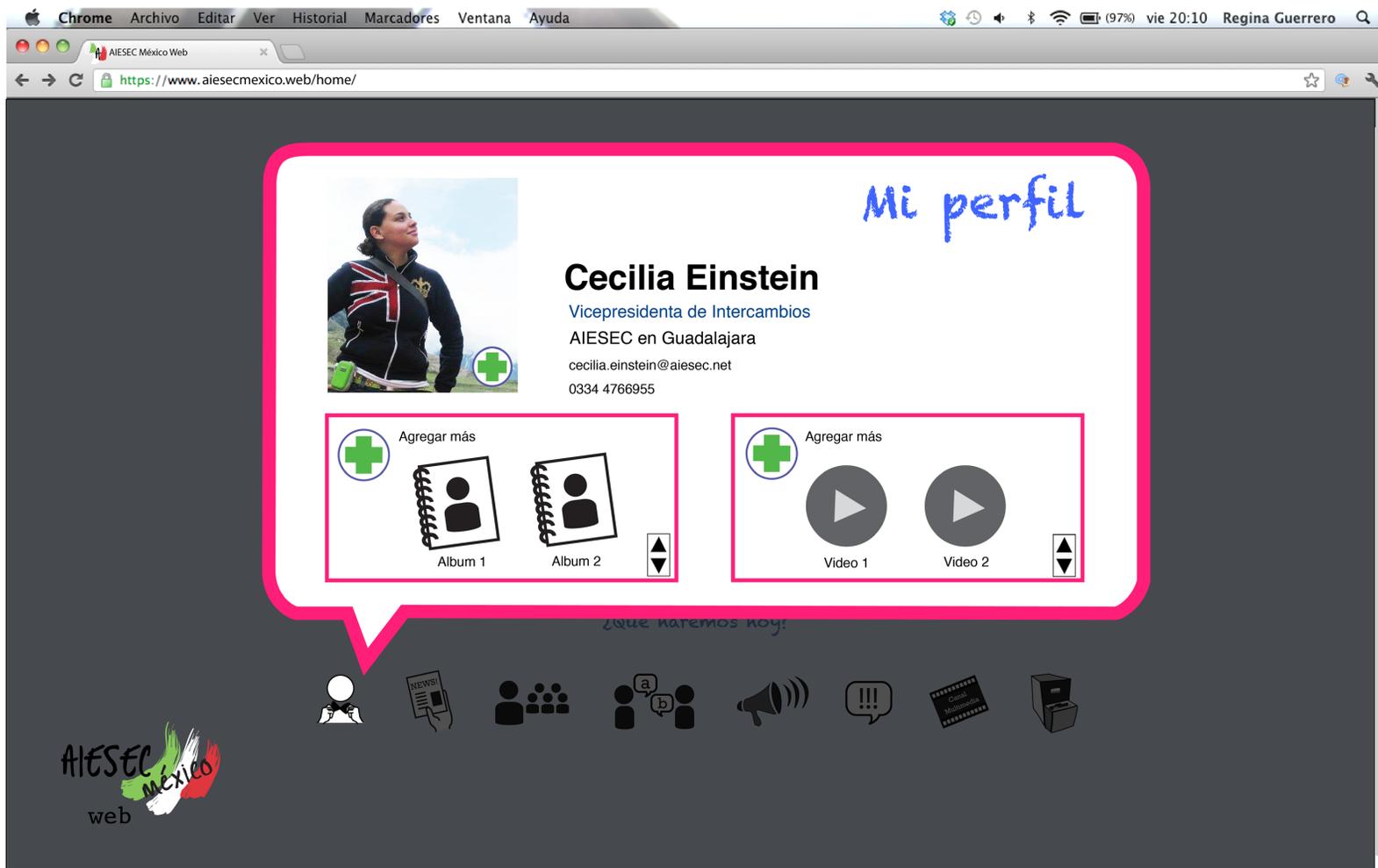
Una vez que el usuario ha iniciado sesión, verá sus datos en una tarjeta de presentación virtual donde se incluye su nombre, su puesto en la organización, su comité local, correo electrónico y teléfono. Ahí también tiene la posibilidad de agregar nuevas fotografías o videos, así como de actualizar su estado. Debajo de la tarjeta virtual se encuentra el menú general de la plataforma que incluye funcionalidades como Perfil, Noticias, revisar el estado de otros usuarios, activar una videoconferencia, foros, mensajería instantánea, canal multimedia y archivero virtual. Debajo del menú se encuentra un espacio donde se muestran publicaciones de otros dirigidas al usuario.



La imágenes mostradas son modelos de cómo luciría la plataforma en caso de ser desarrollada.
Todos los diseños son creación original de la autora de esta investigación.

Revisión cada una de las opciones del menú:

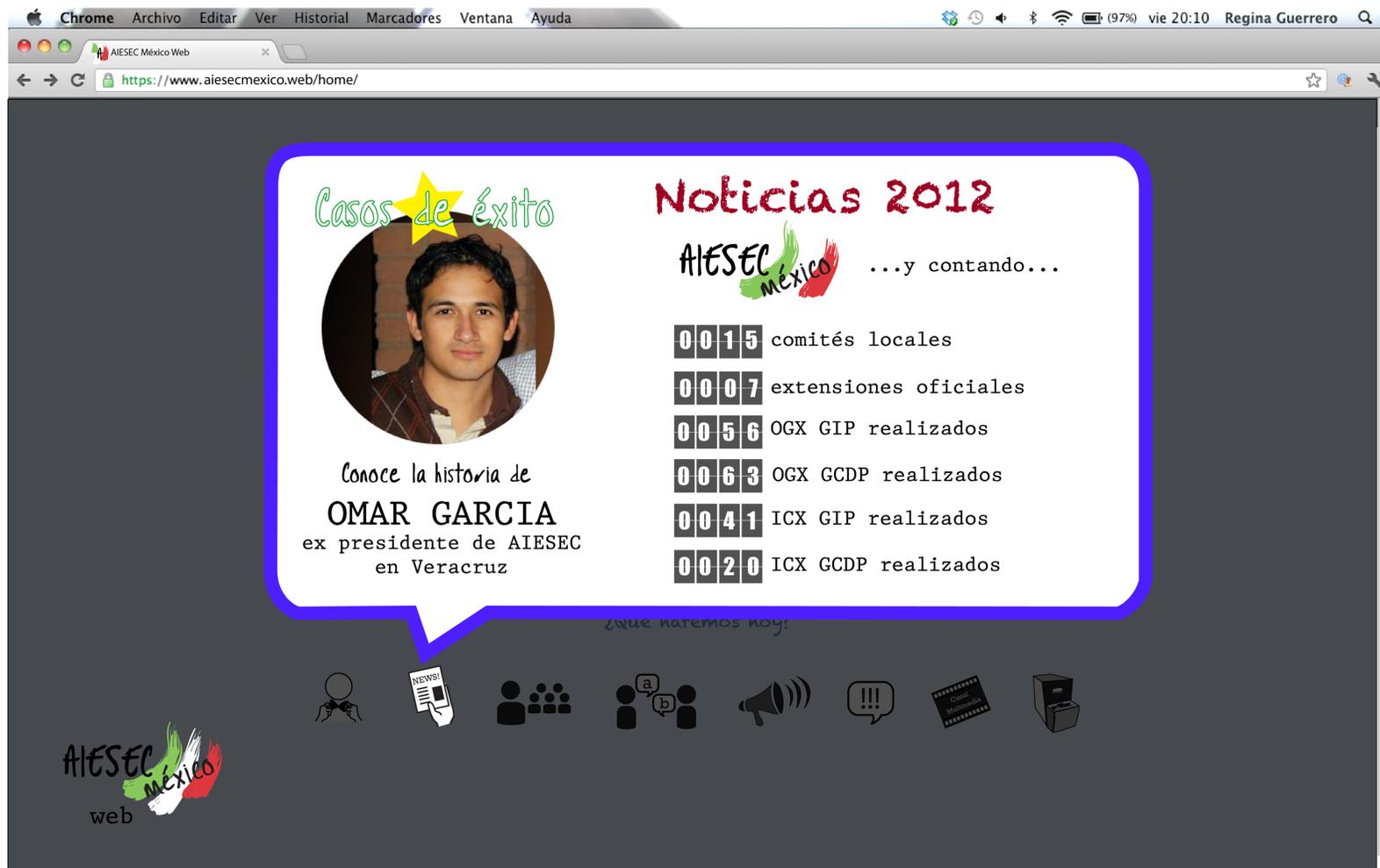
Mi Perfil: El usuario podrá encontrar su información personal y podrá agregar nuevas fotografías y elaborar álbumes. También tiene la posibilidad de revisar sus videos y agregar nuevos. Esta opción se abre como una ventana emergente (pop-up) dentro de la misma página de inicio.



La imágenes mostradas son modelos de cómo luciría la plataforma en caso de ser desarrollada.
Todos los diseños son creación original de la autora de esta investigación.

Revisión cada una de las opciones del menú:

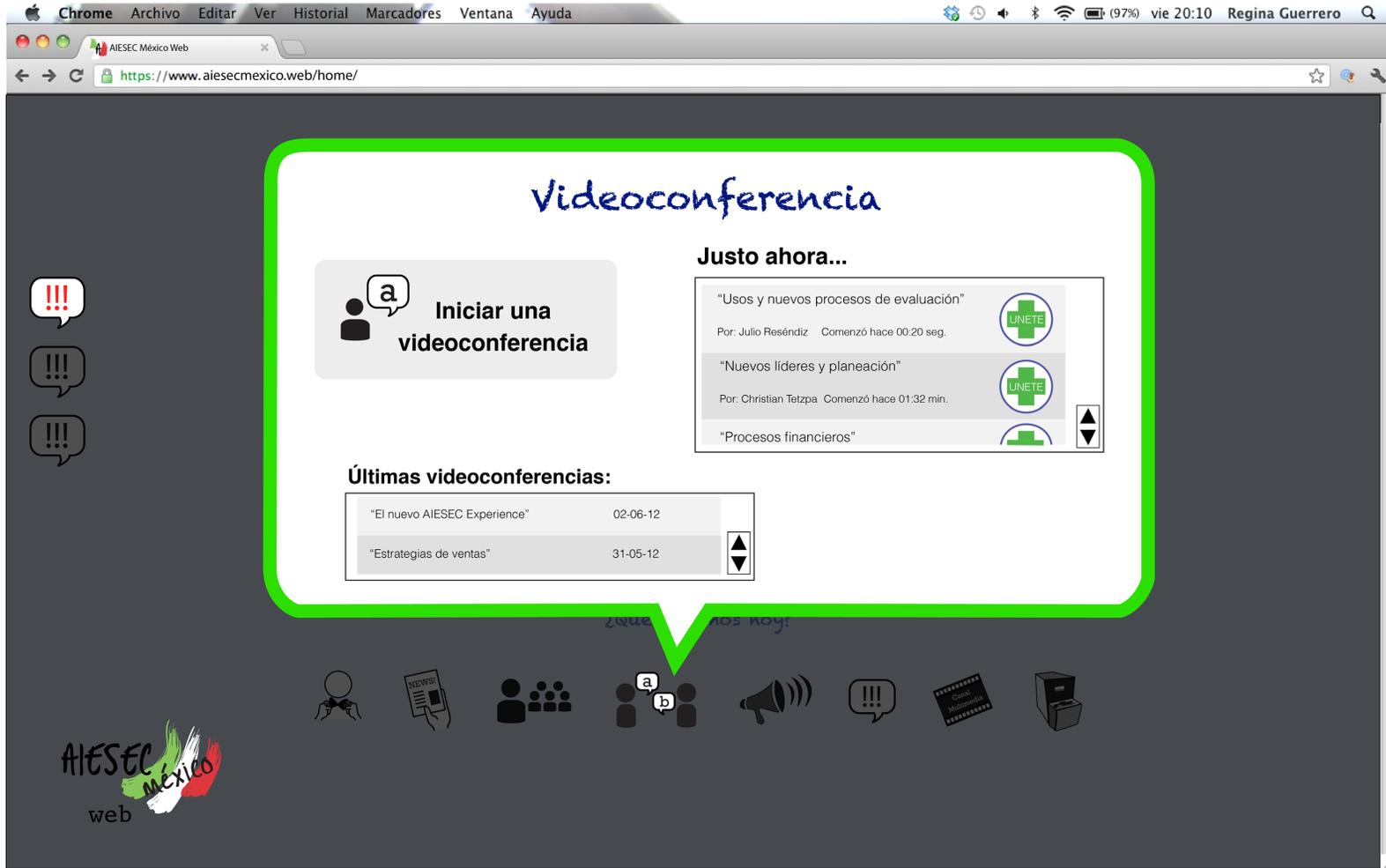
Noticias: Las novedades se actualizan diariamente para dar a conocer números alcanzados por la organización a nivel nacional. También se reserva un espacio para reconocer el trabajo de algún miembro de la organización. Esta opción se abre como una ventana emergente (pop-up) dentro de la misma página de inicio.



La imágenes mostradas son modelos de cómo luciría la plataforma en caso de ser desarrollada.
Todos los diseños son creación original de la autora de esta investigación.

Revisión cada una de las opciones del menú:

Videoconferencia: Desde aquí se puede iniciar una nueva videoconferencia invitando a usuarios de la plataforma a unirse. También se puede observar una lista de las sesiones impartidas en tiempo real y las últimas que se han realizado. Esta opción se abre como una ventana emergente (pop-up) dentro de la misma página de inicio. Al costado izquierdo se observa una ventana de diálogo en color blanco, lo que significa que el usuario acaba de recibir un mensaje instantáneo y no lo ha leído.



La imágenes mostradas son modelos de cómo luciría la plataforma en caso de ser desarrollada. Todos los diseños son creación original de la autora de esta investigación.

Revisión cada una de las opciones del menú:

Comunidad: El usuario puede observar las actividades más recientes de otros miembros de la organización; se muestra una pequeña foto de perfil, el nombre y comité local de procedencia. En el costado izquierdo aparecen las ventanas de mensajería instantánea, las cuales se activan con un solo *click* y permiten responder ahí mismo. Ocasionalmente aparecerán mensajes al pie de la página pidiendo retroalimentación acerca de la plataforma o intentando medir el desempeño del usuario dentro de la organización. Por la cantidad de datos, esta opción se abre en una nueva ventana.

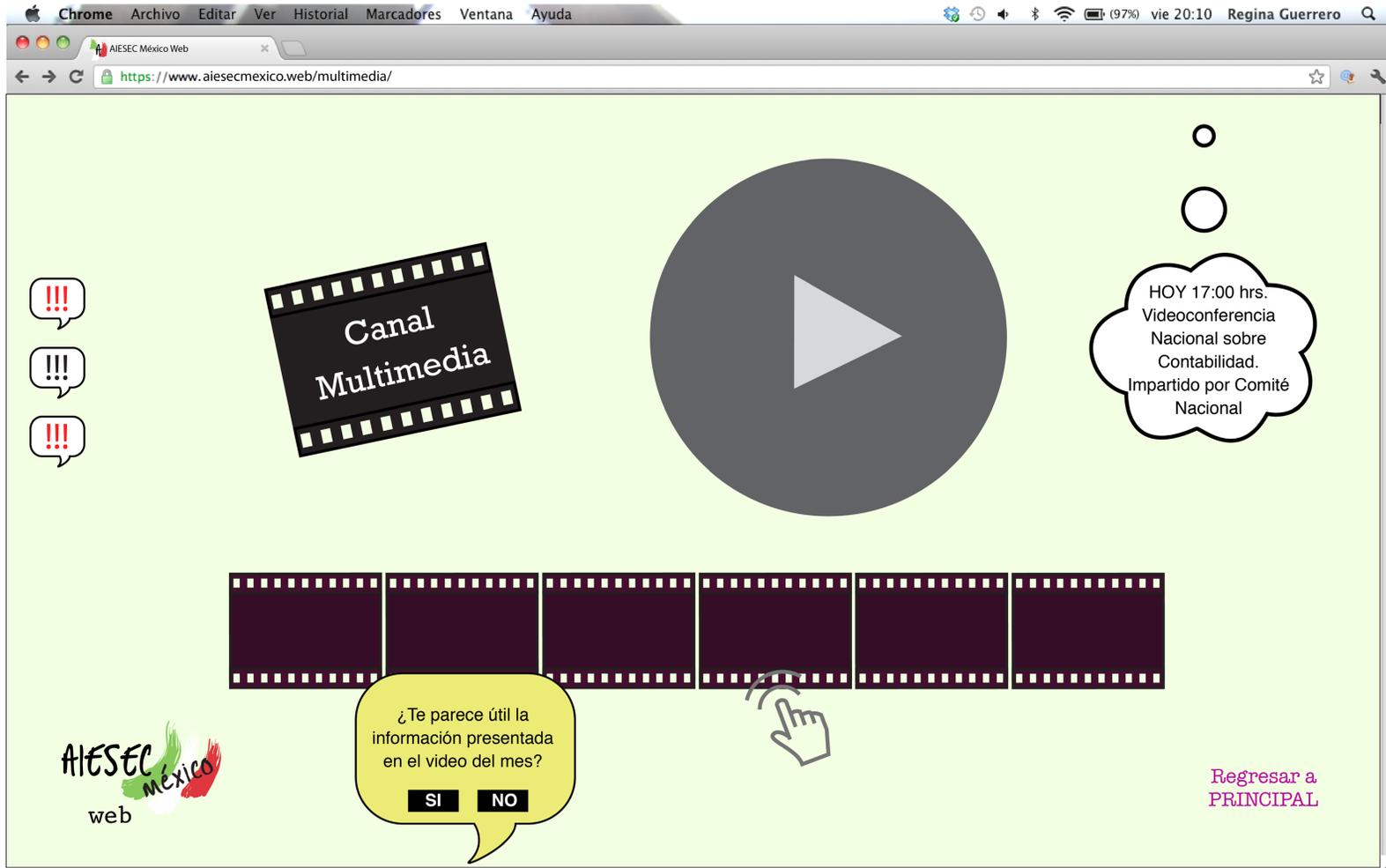


La imágenes mostradas son modelos de cómo luciría la plataforma en caso de ser desarrollada.
Todos los diseños son creación original de la autora de esta investigación.

Revisión cada una de las opciones del menú:

Canal Multimedia: Este espacio almacena videos cargados por los líderes de la organización y cada mes habrá uno que destaque. El usuario recibirá notificaciones para videoconferencias abiertas a todos los miembros a través de mensajes en forma de nube en caen por la pantalla.

Por la cantidad de datos, esta opción se abre en una nueva ventana.



La imágenes mostradas son modelos de cómo luciría la plataforma en caso de ser desarrollada.
Todos los diseños son creación original de la autora de esta investigación.

Revisión cada una de las opciones del menú:

Archivero Virtual: En esta opción el usuario tiene acceso a la base de datos más reciente de la organización. En el centro de la pantalla, destacan los archivos más utilizados. Debajo es posible buscar por palabra clave o, si se trata de una persona, a través del nombre. Del lado izquierdo es posible cargar nuevos archivos.

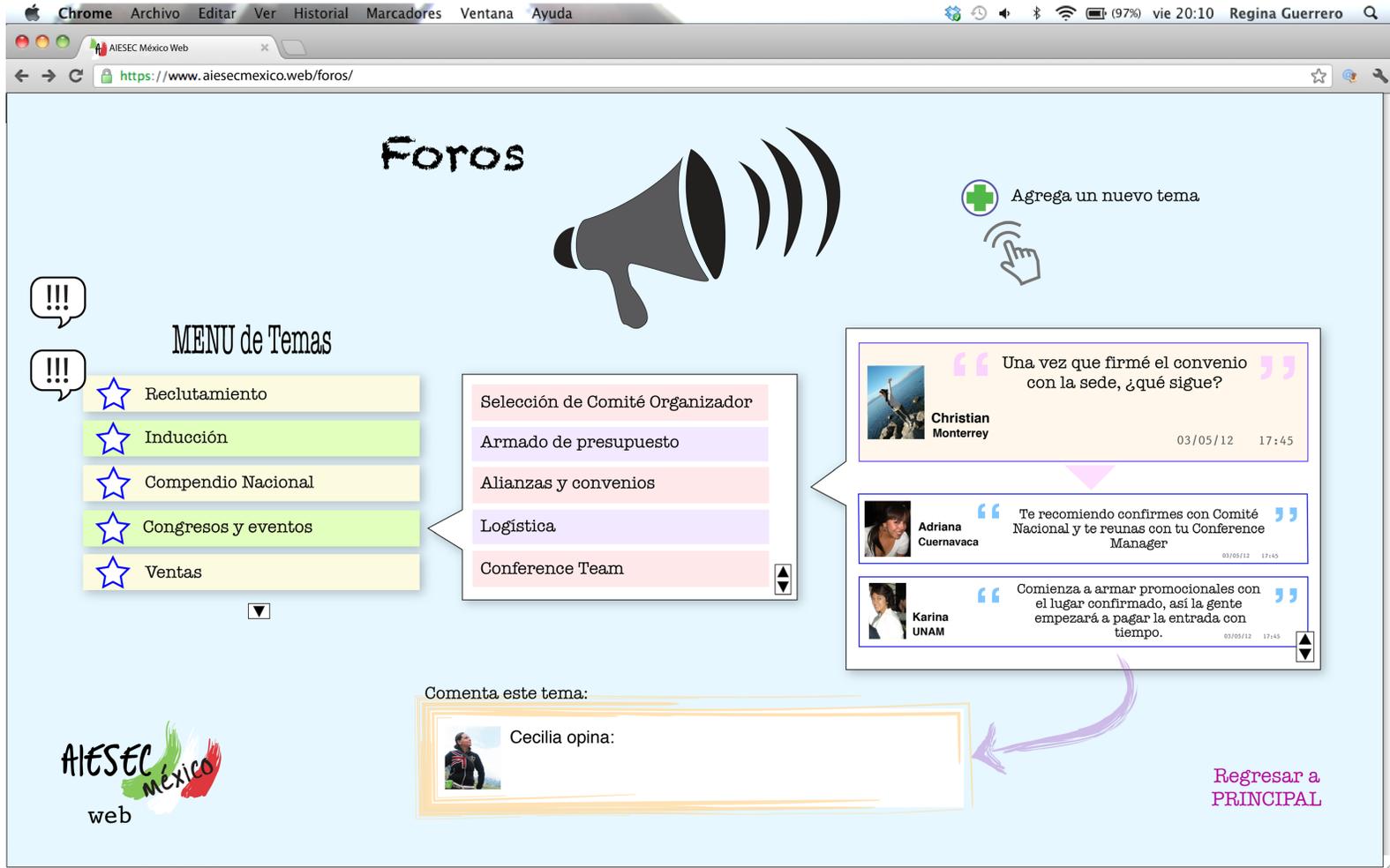
Por la cantidad de datos, esta opción se abre en una nueva ventana.



La imágenes mostradas son modelos de cómo luciría la plataforma en caso de ser desarrollada. Todos los diseños son creación original de la autora de esta investigación.

Revisión cada una de las opciones del menú:

Foros: Las discusiones se dividen en amplios temas dentro de los cuales el usuario puede buscar algún subtema que le interese. Al hacer click en alguno de ellos, el miembro podrá ver los comentarios que se han hecho y podrá comentar en el recuadro que se encuentra al pie de la pantalla. En la parte superior es posible agregar un nuevo tema. Por la cantidad de datos, esta opción se abre en una nueva ventana.



La imágenes mostradas son modelos de cómo luciría la plataforma en caso de ser desarrollada. Todos los diseños son creación original de la autora de esta investigación.

3.2.4. Reglas de uso

Para que una plataforma como la que se propone sea considerada como un canal de comunicación formal regulado, es necesario que la organización que la implemente defina reglas de uso y verifique que efectivamente están siendo acatadas.

En el caso concreto de AIESEC México, las reglas serían las siguientes:

1. El usuario tendrá una cuenta de correo electrónico corporativa de @aiesec.net, para el ingreso y registro en la plataforma.
2. Será necesario darse de alta en la plataforma ingresando datos reales básicos de su registro en la asociación, como nombre, entidad local de origen, programa dentro de AIESEC, correo electrónico, año de ingreso a la organización y puesto actual. El usuario no podrá falsear en ningún momento los datos que está ingresando a la plataforma, ya que toda la información será revisada y validada por la persona encargada de Recursos Humanos de la entidad local a la que pertenece el usuario.
3. Será necesario incluir una fotografía personal como avatar y personalizar su perfil.
4. El usuario tendrá que agregar un mínimo de 5 personas a su lista de contactos durante la primera semana de haberse unido a la plataforma.
5. Queda estrictamente prohibido intentar *crackear* alguno de los soportes o funciones de la plataforma, y quien lo haga quedará sujeto a la expulsión de la organización (a legislarse).
6. Queda estrictamente prohibido el uso de palabras ofensivas o comentarios que atenten contra la integridad de algún miembro dentro de la organización.
7. Todos los usuarios registrados dentro de la plataforma tendrán la posibilidad de crear nuevos contenidos y temas de discusión dentro de los foros.
8. Mantenerse bajo los estándares establecidos según la planeación de AIESEC en México durante los primeros 12 meses de existencia de la

plataforma (sujetarse a las actividades que se propongan dentro de la plataforma y los soportes que ésta ofrece, así como los permisos otorgados a usuarios).

9. Cualquier contenido cargado a la plataforma estará previamente aprobado por líderes de entidades locales o comité nacional.
10. Queda estrictamente prohibido falsear algún dato o número solicitado de manera oficial dentro de las encuestas rápidas enviadas a los miembros.
11. Los miembros que voluntariamente abandonen la organización o sean expulsados de ella, serán borrados de la plataforma en un lapso de 30 días sin la posibilidad de acceder de nuevo a ella.

3.2.5. Beneficios

El uso de una plataforma virtual basada en los principios de la web 2.0 para la comunicación interna de una asociación estudiantil como AIESEC México, es un factor importante para contribuir a la mejora de procesos que favorezcan el crecimiento óptimo de la organización.

A través de la conjunción de la comunicación descendente, ascendente y horizontal se logrará un flujo de información holístico donde todos conozcan las necesidades de otros y cómo su experiencia puede ser de utilidad para el logro de metas organizacionales.

Pondy mencionaba que la cohesión de una organización dependía en gran medida del grado de traslape del lenguaje que existiera entre los participantes. Esto, sin duda, es un elemento condicionante de su éxito.¹¹⁹

El hecho de que la plataforma funcione a través de internet, le da la posibilidad al usuario de consultarla a cualquier hora durante el día, tener acceso a ella durante su tiempo libre e incluso recibir notificaciones en un dispositivo móvil.

¹¹⁹ Véase: Jeffrey Pfeffer, *op.cit.*, p. 239.

La apropiación de herramientas virtuales como redes sociales sobre todo en un público menor a 30 años, es lo que nos hace afirmar que una plataforma virtual que ofrezca todo lo mencionado anteriormente puede lograr una comunicación interna más efectiva que la presencial, como reuniones, buzones de quejas, periódicos murales o archiveros repletos de documentos.

Dentro de estas posibilidades comunicativas, el sistema podría abrir un nuevo campo de acción en el rubro de la comunicación de crisis¹²⁰ utilizando sus soportes para dar capacitaciones a los directivos de las diferentes oficinas locales y almacenando manuales y formatos que contengan la información útil en cualquier situación inesperada.

Esta nueva intervención podría significar un nuevo modelo para la mejora en la comunicación corporativa y la comunicación interna de las organizaciones civiles de tipo estudiantil que raramente se enfocan en la importancia de la comunicación en casos de crisis y muchas veces eso es razón de su fracaso y desaparición.

La plataforma promoverá el trabajo en equipo no sólo entre miembros del mismo comité local, sino a nivel nacional, siendo un factor clave para la conformación de una organización comprometida por un fin común.

Una plataforma virtual es incluso más económica y requiere menos tiempo, dinero y esfuerzo para mantenerla actualizada y funcionando, que cualquier otra herramienta presencial de comunicación interna. Un mensaje que anteriormente debía ser repetido 20 veces, al utilizar este tipo de soportes basta ser escrito una sola vez para que el doble de personas lo vea.

¹²⁰ La comunicación de crisis se enfoca en identificar los riesgos en los que la empresa puede incurrir o que se pudieran presentar sin previo aviso.

“El formato WWW hace que la apariencia de los materiales de aprendizaje y otros elementos sea mucho más atractiva en comparación con la palabra impresa - y mantiene el mayor beneficio de revisión de bajo coste para tenerlo al día”.¹²¹

La existencia de un canal multimedia integrado en la plataforma, además, significa una vía alterna de ingresos para la organización a través de la venta de espacios para aliados, sirviendo como foro de debate y discusión.

Un sistema pudiera ser considerado “mejor” que otro, si se guía bajo estos parámetros:

- 1) más rápido (...), 2) más económico (...), 3) un mejor servicio (...),
- 4) mayor control (...), 5) ¿se consumirán menos horas-hombre?, 6) ¿necesitará menos equipo la gente?, 7) ¿se usará menos espacio?,
- 8) ¿se necesitará menos papeleo y menos registros?, 9) ¿se requerirán menos puntos de procesamiento a lo largo del canal?, 10) ¿el trabajo será más fácil o más agradable para el empleado dentro del sistema?, 11) ¿el sistema generará menos errores?.¹²²

La plataforma virtual propuesta cumple con los once requerimientos definidos por Leslie Matthies en su libro *Recursos Humanos en el diseño de sistemas administrativos*.

Si bien en esta herramienta se perdería la necesidad de un contacto cara a cara, se sigue manteniendo la capacidad del tiempo real, razón obvia del éxito que han tenido las plataformas basadas en los principios de la web 2.0.¹²³

¹²¹ Richard Teare, *op.cit.*, p. 371.

¹²² Leslie H. Matthies, *op.cit.*, p. 150.

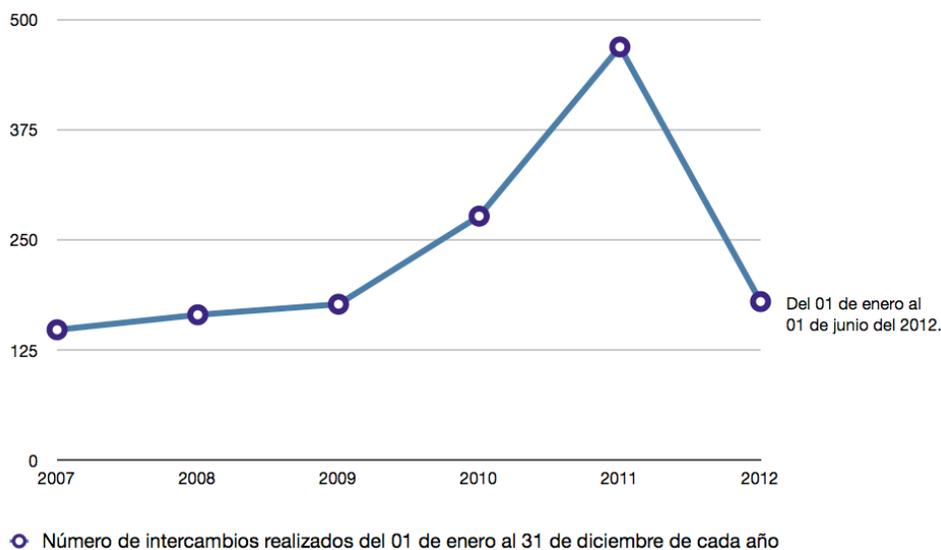
¹²³ Véase: s/a, *Twitter X-factors, report #4* [en línea], *op.cit.*, p. 4.

“Todo esto se ofrece en un contexto global donde internet está siendo anunciado como el futuro principal para la educación, un futuro al que cada vez hay más individuos al que quieren acceder”.¹²⁴

En AIESEC México la mejora en resultados se ha visto tangiblemente a partir de que las redes sociales han servido como medio alternativo para la comunicación interna. Aunque esta organización mantiene la tradición de realizar cuatro congresos nacionales cada tres meses, sus operaciones no se detienen durante esos intervalos y surge la necesidad de estar interconectados a través de algún medio de fácil acceso durante cada año de operaciones.

Es a mediados de 2010 cuando Facebook se vuelve una herramienta extraoficial de comunicación interna para los miembros de AIESEC en México, y es justo a partir de esa fecha en que el contacto entre miembros de diferentes partes geográficas en nuestro país comienza a crecer.

Estas afirmaciones son constatadas a través de los logros numéricos de 2010 y 2011, a comparación de tres años atrás.



Gráfica 5

¹²⁴ Richard Teare, *op.cit.*, p. 371.

AÑO	Intercambios Realizados
2007	148
2008	165
2009	177
2010	277
2011	469
2012 (hasta el 01 de junio de 2012)	180
TOTAL	1,416

* Fuente: www.myaiesec.net (Estadísticas de AIESEC México del 1 de enero de 2007 al 1 de junio de 2012)

A partir del uso de estos nuevos medios, los procesos dentro de AIESEC México se han resuelto más rápidamente. Si gran parte de la mejora comunicativa dentro de la organización fue influida por una sola plataforma virtual de web 2.0 abierta a todo tipo de público, imaginemos lo que una creada especialmente para AIESEC México puede lograr.

3.2.6. Uso de la plataforma

3.2.6.1. El mantenimiento de la plataforma

“La comunicación en la empresa es una necesidad diaria, debe realizarse de forma regular y controlada, cuyos resultados se muestran a largo plazo. Requiere de un seguimiento y control y por supuesto de una mejora constante”.¹²⁵

En este aspecto, no tendría sentido generar una plataforma para la comunicación interna si no existe un administrador que la actualice y la mantenga adaptada a las necesidades organizacionales de quien la usa.

¹²⁵ s/a, *Cómo elaborar el plan de comunicación, Manuales prácticos de la pyme, op.cit.*, p. 25.

Esta es la razón por la cual a la par de proponer una nueva herramienta para que las organizaciones civiles de tipo estudiantil administren su comunicación interna, se solicita que exista un encargado exclusivamente de la operación de la plataforma.

El responsable tendrá un rol asignado dentro de la estructura organizacional y responderá directamente al director nacional de comunicaciones. Incluso podría plantearse un esquema presupuestal acerca de cómo se remuneraría su trabajo considerándose un puesto de medio tiempo en el comité nacional de AIESEC México.

Además es importante que cuente con un equipo encargado de controlar el funcionamiento de la plataforma durante la gestión completa del comité nacional, con conocimientos de desarrollo y arquitectura de software, e incluso diseño gráfico para ajustar las necesidades mes con mes y para servir de soporte al miembro que lo necesite.

Dicho equipo se encargará de hacer planes estratégicos de comunicación interna que faciliten la participación de los miembros de la organización, y la forma más sustentable de conformarlo sería aprovechando la membresía actual.

3.2.6.2. El manejo y actualización de la plataforma

Dentro de los ciclos de educación ya establecidos en AIESEC México, se integraría una temporada para la capacitación en el uso adecuado y efectivo de la plataforma, además estos seminarios se impartirían también cada semestre y estarían dirigidos a la membresía que se vaya uniendo a la organización.

Los miembros con más experiencia fungirán como facilitadores de sus comités locales en el entrenamiento del uso de la plataforma. La única manera de asegurar que la herramienta continúe utilizándose a través de generaciones, es

que quienes han recibido la capacitación se comprometan a darla a los nuevos miembros.

Es necesario que la plataforma se mantenga actualizada a las necesidades de sus usuarios y a los nuevos planes estratégicos de la organización. De modo contrario correría el riesgo de perder utilidad y comenzar a entorpecer los procesos comunicativos esperados. Es la herramienta la que debe adaptarse al usuario, y no viceversa.¹²⁶

Además de la entrada de contenidos, también será clave incluir espacios para la retroalimentación sobre el funcionamiento y facilidades otorgadas al usuario a través de la plataforma virtual.

3.2.6.3. La medición de resultados de la plataforma

En el ámbito corporativo, resulta fundamental volver tangible y cuantificable a la comunicación, pues será a través de ella se puedan mejorar los procesos de la empresa u organización.

Para ello es necesario establecer un plan donde se establezcan objetivos a lograr. Una vez teniéndolos claros, será necesario crear estrategias que nos ayuden a alcanzar nuestras metas.

Para Álvarez Nobell son cuatro los procesos administrativos que se deben tener en cuenta en una organización: la planeación (donde se prevén y deciden objetivos y modos de acción), la organización (donde se establecen las responsabilidades y funciones de las partes involucradas), la dirección (que involucra aspectos de liderazgo y conformación de equipos) y el control (donde se hace presente la necesidad de evaluar y medir tanto los objetivos a lograr como sus resultados).¹²⁷

¹²⁶ Véase: Alejandro Álvarez Nobell, *op.cit.*, p. 31.

¹²⁷ Véase: *Ibid.*, p. 42.

“La medición debe estar dirigida al contexto de las necesidades y objetivos de una organización. De esta manera, cada empresa debe establecer su propio proceso para medir el éxito de sus actividades de comunicación”.¹²⁸

AIESEC México se caracteriza por valorar sus procesos cuantitativamente a través de una evaluación más orientada hacia lo científico que a lo intuitivo, de manera que con los datos obtenidos se puede comparar a través de los meses el crecimiento o no de las entidades evaluadas. Esa es una de las grandes ventajas de la herramienta: que nos arrojará datos cuantitativos sobre su uso y su efectividad para posteriormente ser analizados.

Para la plataforma propuesta, un modelo circular de evaluación sería la forma ideal de abarcar holísticamente todas las posibilidades comunicativas que ésta brinda a fin de que su actualización y mejora sea constante.

A través de este modelo no sólo se revisan los resultados obtenidos, sino que estos mismos generan la retroalimentación del sistema y proponen nuevos elementos que se pueden someter, también, a una nueva evaluación.

El modelo se ajustará a la propuesta concreta de Broom y Dozier (realizada en 1999) donde se plantean nueve pasos de evaluación:

1. Identificar el problema a solucionar.
2. Establecer metas para solucionar los problemas en cuestión.
3. Definir el tipo o los tipos de público al que irá(n) dirigida(s) las acciones consecuentes.
4. Definir los objetivos a cumplir para cada tipo de público.
5. Establecer un programa de acción por público.

¹²⁸ Martin Murtland, et.al., “Generar un futuro resistente para el sector de la medición”, *Medir y evaluar la comunicación. Claves de gestión en el entorno digital. 2ª Cumbre Europea sobre Medición de Comunicación y Relaciones Públicas*, (Barcelona 16-18 de junio 2010), España, Acceso, 2010, p. 33.

6. Elaborar un programa comunicativo para cada público.
7. Realizar una planeación para la implementación de los programas.
8. Una vez ejecutado, se hace una planeación para la evaluación de los resultados.
9. A través de los resultados obtenidos, generar la retroalimentación y, en consecuencia, se reajusta el programa para comenzar de nuevo.¹²⁹

De la misma forma, Jesús Bermejo (en 2001) y Arboleda Naranjo (en 2004) proponen dos modelos de evaluación semejantes que coinciden en el último paso para la mejora continua del sistema a través de la revisión de los resultados obtenidos. A diferencia de otras propuestas, tanto Broom, Dozier, Bermejo y Naranjo siguen la forma circular sin limitarse a su cierre sino que buscan la mejora del programa a manera de espiral ascendente.

Matilla (en 2008) también propuso un modelo que se divide en cuatro etapas. La primera se concentra en establecer un marco contextual de la organización abarcando desde su corazón ideológico hasta su estructura organizativa, su cultura e imagen corporativa. En esa misma etapa se identifican las necesidades comunicativas de la organización y se hace un diagnóstico de la situación actual.

En una segunda etapa se concentra toda la estrategia donde además de identificar el problema existente, se ubican las oportunidades de acción para solucionarlo, así como acciones concretas. Aquí se identifican los públicos en el alcance de metas, los escenarios para la intervención y situaciones comunicacionales clave para la acción y ejecución del modelo.

Será necesario preparar los mensajes que se enviarán así como los medios de comunicación a utilizarse, diseñar el plan de acción (táctico), seleccionar y asignar al capital humano requerido, hacer un presupuesto definitivo, y comunicar a los directivos sobre el funcionamiento y la aplicación del programa.

¹²⁹ Véase: Alejandro Álvarez Nobell, *op.cit.*, p. 64.

La tercera etapa abarca toda la ejecución del plan de acción anteriormente establecido. Y finalmente, en una cuarta etapa se elaboran las conclusiones y se comienza con la medición de resultados cuantificables. Se hará el análisis de los resultados con base en la “disminución o erradicación del problema de comunicación”¹³⁰ ya identificado; será necesario redactar un informe final y con base en ello, elaborar el planteamiento de un nuevo plan estratégico que pueda resolver los puntos no solucionados, mejorar los existentes y asegurar la permanencia de los cambios anteriormente logrados.

Este esquema es útil y servirá como base para el establecimiento de etapas y de evaluación de los resultados obtenidos a través de la plataforma que aquí se propone, ya que el modelo comparativo en la comunicación interna suele ser el más efectivo para la medición y reajuste del plan estratégico.

Tim Marklein y Katie Delahaye Paine propusieron métricas semejantes para la medición, pero incluyendo el elemento competitivo para identificar logros excepcionales que diferenciaran de otras organizaciones y la visión financiera para contemplar desde el inicio un cálculo de la inversión a realizar para terminar con las brechas aún existentes después de la evaluación.¹³¹

Para Alejandro Álvarez Nobell un canal de comunicación interna fue efectivo si...

- los empleados han podido retener la información que reciben.
- los mensajes que se han enviado por parte de la dirección han influido sobre la conducta de los empleados.
- todos los mensajes fueron comprendidos como se esperaba.
- el programa ha satisfecho las necesidades de los públicos internos.
- los empleados proponen mejoras al programa.

¹³⁰ *Ibid.*, p. 71.

¹³¹ Tim Marklein y Katie Delahaye Paine, “Cómo medir el rol, los medios sociales y el efecto en los resultados de negocio”, *Medir y evaluar la comunicación. Claves de gestión en el entorno digital. 2ª Cumbre Europea sobre Medición de Comunicación y Relaciones Públicas*, (Barcelona 16-18 de junio 2010), España, Acceso, 2010, p. 35.

Bajo estas consideraciones y guiándonos por la división antes planteada de la comunicación ascendente, descendente y horizontal, podemos saber si un canal de comunicación ascendente fue efectivo si:

1. Ha aumentado el sentido de pertenencia de los miembros: “tienen la camiseta bien puesta”.
2. Si los miembros han podido externar sus dudas, inconformidades y sugerencias a los procesos de la organización frente a las personas que intervienen directamente en eso.
3. Si los miembros están más motivados para proponer y emprender nuevos proyectos que fomenten el éxito de la organización y sus compañeros.

Para que esto sea factible, los miembros podrán organizarse y solicitar en la plataforma el diálogo virtual o presencial con alguno de sus directivos ya sea para externar sugerencias, dudas o inconformidades.

También solicitarán que se les informen las fechas de futuras actividades, eventos o plenarios si es que no se les han comunicado oportunamente. Así pues, un canal de comunicación descendente habrá sido efectivo si...

1. A través del uso de foros, chats o videoconferencias los directivos de la organización se han enterado más sobre las necesidades de sus miembros.
2. Si la convivencia entre directivos y miembros ha ido en incremento al grado de que los últimos encuentren la confianza suficiente para aclarar sus dudas y externar sus inconformidades, evitando lo más posible los rumores y malentendidos.
3. Si los directivos se han involucrado más en actividades donde el contacto primordial es con miembros de recién ingreso.

Esto sólo es posible bajo la consideración de ciertos aspectos como el tiempo y los compromisos de los directivos. Para que éstos no se vuelvan el pretexto por el cual ellos no se involucran con su membresía, será importante establecer fechas definidas para que la participación activa dentro de la plataforma sea constante y no sólo utilizada como almacén de documentos o revisión de archivos.

Antes de que todas las actividades se vuelvan un hábito en el directivo, será necesario llevar un registro del número de participaciones y reportarlos al director nacional de comunicaciones al momento de la medición de los resultados obtenidos. Se dará un reconocimiento al que cuente con mayor participación a fin de que se incite a la competencia y participación de los demás directivos con sus miembros.

Reforzando las actividades *online*, comité nacional tendrá como obligación asegurarse de que en eventos locales y nacionales los directivos en observación cuenten con espacios para hablar públicamente como representantes de su entidad.

De la misma forma, un canal de comunicación horizontal ha sido efectivo cuando:

4. Los miembros están informados sobre el trabajo de los demás y cómo este afecta o favorece el suyo.
5. Los miembros se interesan más en el trabajo de otros y los ayudan a alcanzar sus metas.
6. Se han creado proyectos en conjunto con entidades locales de AIESEC en México con el fin de favorecerse mutuamente.

La medición de los resultados que de la plataforma se establecen a través de un plan estratégico de comunicación y podrían volverse más tangibles a través del uso de *Balanced Scorecards* o Cuadros de Mando Integrales, impactando en

sectores como el financiero, el de los clientes, los procesos internos y el de recursos humanos.

Pero la medición de los resultados de una plataforma virtual como la que se propone sirve para saber qué tan efectiva está siendo una herramienta de este tipo y cómo ayuda o no al incremento de la efectividad en los procesos organizacionales realizados.

El que un objetivo se pueda medir dependerá del grado de especificidad y cuantificación con el que se haya planteado desde la planeación inicial. Ni la medición ni la plataforma que el presente trabajo propone son un fin en sí mismo, sino el medio para alcanzar el éxito organizacional establecido desde el corazón ideológico de la asociación.

¿Y por qué tanta insistencia con la medición? Hasta que no existan los correctos lineamientos para la evaluación de la efectividad de planes de comunicación, el trabajo del comunicólogo continuará en segundo plano y seguirá sin valorarse.

Las datos cuantitativos serán los únicos que respalden el trabajo comunicacional si es que éste pretende destacar en la empresa y demostrar que la inversión en el área impactará efectivamente en los resultados de la organización.

3.2.6.4. Plan estratégico de comunicación para el uso de la plataforma

Para volver tangible la propuesta de la plataforma virtual para la comunicación interna en AIESEC México, es conveniente establecer un plan estratégico para su uso durante los 4 meses de preparación y los primeros 8 meses de operación.

Si bien el plan de comunicación incluye acciones operativas para reforzar la estrategia, no debemos confundir lo aquí propuesto que busca ser un plan más

estratégico y estructurado con el plan de acción que es más táctico, pues este último es la ejecución del primero.

“Como en el campo de la investigación, en la comunicación el plan es esencial, no sólo para saber dónde se sitúa determinada campaña de relaciones públicas sino también para obtener el apoyo de la dirección de la empresa”.¹³²

La propuesta que se presenta a continuación busca adaptarse a las necesidades comunicacionales de AIESEC en México. Contiene estrategias que sólo serán útiles durante los 4 meses de preparación y los primeros 8 meses de operación de la plataforma. Es un plan susceptible de ser modificado y adecuado, por lo que las estrategias podrán eliminarse o generarse unas nuevas dependiendo de la evolución de las actividades.

El plan comunicacional está sustentado sobre cinco fases (de conocimiento y preparación, de operatividad, de retroalimentación, de medición y de reconocimiento y seguimiento) con estrategias que a su vez se desglosan en siete objetivos principales orientados a mejorar el clima organizacional y en aportar algo positivo a sus organizaciones homólogas:

1. Implicar en el proyecto organizacional a todos los miembros de AIESEC México.
2. Facilitar la comunicación entre líderes y miembros de AIESEC México.
3. Fomentar la confianza entre miembros y líderes.
4. Acelerar los flujos de información a través de la plataforma.
5. Fomentar la retroalimentación por parte del usuario acerca de los contenidos y beneficios que obtiene a través de la plataforma.
6. Incrementar la motivación y el sentido de pertenencia de los miembros.
7. Comprobar la efectividad de la plataforma, continuar su uso y difundir la iniciativa a otras asociaciones estudiantiles.

¹³² P. Seitel Fraser, “The Practice of Public Relations”, *El plan de comunicación organizacional. Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*, México, Limusa, 2009, p. 32.

Para estructurar el plan, la autora se guía sobre la propuesta de *Cómo elaborar el plan de comunicación, Manuales prácticos de la pyme* publicada en 2009, la cual inicia desde un análisis de la organización, plantea antecedentes, establece objetivos y públicos a los que se pretende llegar, el o los mensajes que se quieren comunicar, las estrategias en el orden a realizarse, las acciones operativas incluidas en ella, un cronograma de actividades, la creación de un presupuesto y, por último, los pasos para llevar un control y seguimiento de las actividades establecidas.

También el modelo de Broom y Dozier sirve como base salvo que no incluye antecedentes, definición del mensaje, cronograma ni presupuesto en sus pasos de evaluación.

El plan propuesto a continuación también podría clasificarse, según términos de Thierry Libaert, entre el enfoque por objetivos en planificación sistémica (como su nombre lo dice, el plan parte de los propios objetivos a alcanzar. Al ser sistémico se fundamenta en las entradas de información que tiene el sistema, su transformación y su salida, y cómo cualquier modificación impacta en diferentes niveles de la organización) y el enfoque divisional por dirección (separa los objetivos planteados anteriormente por dirección donde habrá de operar).¹³³

¹³³ Véase: Thierry Libaert, *op.cit.*, p. 81 a 97.

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA EL USO DE UNA PLATAFORMA VIRTUAL BASADA EN LA WEB 2.0 PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA DE AIESEC MÉXICO

I. Antecedentes comunicativos de AIESEC México

La comunicación en AIESEC México es una parte clave para el éxito de todas sus operaciones. Mientras el contacto entre comités locales internacionales genera el aumento de prácticas profesionales realizadas alrededor del mundo, el contacto entre comités locales en México integra mejor una misma perspectiva organizacional y fomenta efectivamente el trabajo en equipo.

El trabajo de AIESEC México durante sus primeros 36 años de existencia, se fundamenta en el correo postal a través del cual se enviaban los documentos necesarios para realizar las prácticas profesionales. Es hasta el año 2000 en que AIESEC Internacional propone plataformas virtuales como almacenes de archivos susceptibles de ser compartidos.

MyAIESEC.net nace en 2007 con el objetivo de incluir a todos los miembros de la organización alrededor del mundo y ser una base de datos sobre prácticas profesionales y practicantes disponibles en sistema.

Es en 2008 cuando surge el Sistema de AIESEC México (SAM) el cual incluía únicamente información de los miembros de nuestro país y servía para evaluar el desempeño de las entidades locales cada trimestre a través de cuadros de mando integrales. Sin embargo, en agosto de 2011 este sistema desaparece borrando todos los registros que en él se encontraban.

Actualmente los miembros de AIESEC en México no cuentan con una plataforma virtual exclusiva para la entidad y utilizan las redes sociales para justificar esta necesidad. El uso de herramientas como *Facebook* se prefiere

dado que brindan la facilidad para mantener pláticas escritas en tiempo real, compartir imágenes o videos, tener acceso a grupos y recibir notificaciones inmediatas de otros miembros.

El uso de este tipo de soportes, ha permitido que el desempeño de la organización a nivel México mejore un 317% en cuanto a realizaciones de intercambios de 2007 a 2011.

II. Análisis F.O.D.A. de la situación comunicativa actual de AIESEC México

Fortalezas	<p>Las entidades locales de AIESEC México se encuentran bien estructuradas en su organigrama, planeación y actividades por lo que es más sencillo implementar nuevos programas o proyectos, así como dar seguimiento a los mismos.</p> <p>Internamente se ha comprobado que entre mayor sea la comunicación de líderes y miembros, más motivados estarán ambos para realizar sus actividades en la organización.</p> <p>Existencia de políticas para Relaciones Públicas y Posicionamiento de AIESEC México que pueden ser fácilmente editables y adaptables a la situación actual.</p> <p>AIESEC México es una organización extendida por 15 estados de la República por lo que un medio virtual es la manera más rápida, sostenible y efectiva de comunicación.</p>
Oportunidades	<p>Existencia de egresados de AIESEC México que podrían contribuir a una auditoría externa y al sostenimiento económico de nuevos proyectos.</p>

	<p>Existencia de aliados, organizaciones y empresas interesadas en volverse patrocinadores de nuevos proyectos de AIESEC México.</p> <p>AIESEC está bien posicionada entre las asociaciones estudiantiles que realizan intercambios al extranjero, por lo que sus estrategias pueden convertirse fácilmente en modelos a seguir en otras organizaciones similares.</p>
--	--

Debilidades	<p>Falta de seriedad en el uso de medios oficiales para la comunicación de la organización.</p> <p>Falta de seriedad en la evaluación y el seguimiento de proyectos implementados en AIESEC México.</p> <p>Falta de conciencia en la importancia de la comunicación en los procesos organizacionales de AIESEC en México.</p> <p>En AIESEC México no existe una planeación definida en materia comunicacional, y por tanto no hay un sistema de medición en la efectividad de los mensajes que se mandan y se reciben.</p>
-------------	--

Amenazas	<p>Mejora en el producto ofertado por otras asociaciones con objetivos similares a AIESEC México y, por tanto, baja en el éxito alcanzado en los proyectos implementados.</p> <p>Generación de rumores o malentendidos acerca de las actividades realizadas por AIESEC debido a una mala promoción de la marca.</p> <p>Fracaso de proyectos virtuales debido a restricciones para compartir información impuestas por instancias internacionales.</p>
----------	---

III. Objetivo general:

Mejorar la comunicación interna para AIESEC México durante los primeros 8 meses de operación de la plataforma a través de cinco fases.

IV. Público objetivo al que va dirigida la plataforma

Miembros de AIESEC México: jóvenes menores de 30 años de edad universitarios o recién egresados que utilizan un computador propio con acceso a internet como herramienta principal de su trabajo dentro de la asociación.

V. Mensaje base:

Les ofrecemos un canal práctico de libre expresión y trabajo.

VI. Estrategias y acciones operativas

El plan que se muestra a continuación está dividido en cinco fases donde cada una cuenta con objetivos que obedecen estrategias concretas. El plan en su totalidad tiene una duración de 366 días (12 meses) con acciones específicas, así como un presupuesto aproximado y los resultados que se espera obtener.

Los primeros cuatro meses corresponden a un periodo de preparación para utilizar la plataforma (Fase 1) y abarca los primeros 120 días del plan. A partir del quinto mes, las Fases 2, 3, 4 y 5 comienzan a ejecutarse en tiempos paralelos, por lo que conviene dividir tareas a diferentes personas para así llevar un pleno control de la realización del plan.

La Fase 5, orientada al re-conocimiento y seguimiento, es una parte clave para saber si la plataforma funcionó como se esperaba, si hay que hacer ajustes o será necesario rediseñarla. Esta etapa se ejecutará durante los últimos dos meses del presente plan y tanto cerrará el ciclo de los 12 meses como abrirá otro donde será necesario elaborar un nuevo plan estratégico.

FASE 1

De conocimiento y preparación

En esta fase se busca que la plataforma tenga listas todas sus funcionalidades y que todos los miembros de AIESEC en México sepan cómo utilizarla.

Estrategia 1: Concientizar a los líderes de cada entidad local sobre la importancia de la comunicación como elemento de mejora en los procesos organizacionales que ejecutan y emprenden.

Objetivo A: Implicar en el proyecto organizacional a todos los miembros de AIESEC México.

Público al que se dirige	Tácticas	Medios	Tiempo de ejecución	Presupuesto aproximado	Resultados esperados
Presidentes de entidades locales con conocimientos de las necesidades, debilidades y fortalezas de los comités a los que responden.	Reunión con presidentes donde cada uno presente las necesidades comunicacionales particulares de su entidad.	Reunión presencial.	Día 1	Los que el traslado de cada presidente impliquen, y es cubierto por cada entidad local.	Encontrar semejanzas entre las necesidades comunicacionales de cada entidad y generar una propuesta de plataforma con base en eso.
Presidentes y directores locales de comunicación en turno de cada entidad (en caso de ausencia, se solicita un coordinador de área).	Reunión con presidentes y directores de comunicación para presentar las posibilidades comunicativas de la plataforma y someter a revisión.	Plataforma externa de videoconferencia múltiple (skype/wiziq)	Día 15	No aplica.	Acuerdo en un 80% de las entidades locales sobre las posibilidades comunicativas que presentará la plataforma.
Presidentes y directores locales de comunicación en turno de cada entidad (en caso de ausencia, se solicita un coordinador de área).	Presentación de un “dummy” de la plataforma a los presidentes y directores de comunicación antes de su arranque oficial.	Plataforma externa de videoconferencia múltiple (skype/wiziq)	Día 30	\$3,000.00 MXN por pago inicial a desarrollador de software.	Acuerdo en un 80% de las entidades locales sobre el “dummy” presentado y dar paso a la preparación de la plataforma definitiva.

Formas de evaluación que aplican después del día 30:

- Al final de los treinta días se obtiene una lista clara de los soportes definitivos que integrarán la plataforma en su primera edición.
- Al final de los treinta días se cuenta con un “dummy” aprobado por los líderes de las entidades de AIESEC en México que ayude a la conformación definitiva de la plataforma.

Estrategia 2: Selección del equipo encargado de gestionar la plataforma.

Objetivo A: Implicar en el proyecto organizacional a todos los miembros de AIESEC México.

Público al que se dirige	Tácticas	Medios	Tiempo de ejecución	Presupuesto aproximado	Resultados esperados
Miembros con conocimientos sobre programación y arquitectura de software.	Nombrar a un administrador de la plataforma a nivel nacional en un puesto de medio tiempo dentro de la estructura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma internacional MyAIESEC.net - Correo electrónico institucional - Plataforma externa de videoconferencia múltiple. 	Día 20 a día 30	\$1,750.00 MXN por beca mensual a administrador web.	<p>Actualización oportuna del 100% de los contenidos de la plataforma.</p> <p>Mantenerse al día sobre nuevas herramientas que se pudieran implementar en la plataforma.</p>
Miembros pertenecientes al área de comunicaciones en cada entidad local de AIESEC en México.	Nombrar a un encargado por comité local que sea el vínculo que dote de información sobre su entidad al administrador de la plataforma.	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma internacional MyAIESEC.net - Correo electrónico institucional - Plataforma externa de videoconferencia múltiple. 	Día 20 a día 30	No aplica.	100% de las entidades locales habrán compartido sus noticias más relevantes a fin de solicitar ayuda o compartir casos de éxito con el resto de la red.

Formas de evaluación que aplican después del día 30:

- Conformación de un equipo que mantenga una correcta administración de la información en el sistema.
- Contar con un encargado establecido durante los 12 meses de operatividad de la plataforma.
- Contar con un encargado establecido por comité local durante los 12 meses de operatividad de la plataforma.
- Los miembros de AIESEC México estarán bien enterados de las últimas noticias de su comité local y otras entidades.

Estrategia 3: Asegurar que todos los miembros de AIESEC México estén correctamente dados de alta en la plataforma.

Objetivo A: Implicar en el proyecto organizacional a todos los miembros de AIESEC México.

Público al que se dirige	Táctica	Medios	Tiempo de ejecución	Presupuesto aproximado	Resultados esperados
Presidentes y directores locales de comunicación en turno de cada entidad (en caso de ausencia, se solicita un coordinador de área).	Organizar jornadas semanales de registro por comité local, comenzando por mesas directivas, continuando por coordinaciones y concluyendo con miembros.	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma virtual de comunicación interna (bases de datos) - Correo electrónico. 	Día 31 a día 90	No aplica.	100% de los comités locales habrán registrado oportunamente a todos sus miembros de entidades.
Comités locales de AIESEC en México.	Premiar a las primeras entidades que logren completar el registro con incentivos como descuentos para conferencias nacionales (tres entradas gratis, por ejemplo).	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma virtual de comunicación interna (bases de datos) - Correo electrónico. - Reunión presencial. 	Día 85	<p>Los que el traslado de cada presidente impliquen, y es cubierto por cada entidad local.</p> <p>\$4,500 MXN. correspondientes a tres entradas gratis, según el ejemplo planteado.</p>	Motivación de otras entidades locales a continuar con las jornadas de registro hasta llegar a su 100%

Formas de evaluación que aplican después del día 91:

- Todos los miembros y mesas directivas de las entidades de AIESEC en México tendrán acceso a la plataforma desde una cuenta de perfil propia.

Estrategia 4: Capacitación de usuarios sobre el uso de la plataforma previo a su arranque.

Objetivo A: Implicar en el proyecto organizacional a todos los miembros de AIESEC México.

Público al que se dirige	Táctica	Medios	Tiempo de ejecución	Presupuesto aproximado	Resultados esperados
Presidentes y directores locales de comunicación en turno de cada entidad (en caso de ausencia, se solicita un coordinador de área).	Capacitación nacional a líderes previo a que arranque la plataforma.	Plataforma externa de videoconferencia múltiple (skype/wiziq)	Día 60	No aplica.	100% de los presidentes y directores locales de comunicación bien capacitados sobre las posibilidades comunicativas de la herramienta.
Miembros de entidades locales de AIESEC en México.	Capacitación local obligatoria de líderes a miembros 1 mes antes de que arranque la plataforma.	Plataforma externa de videoconferencia múltiple (skype/wiziq)	Día 90	No aplica.	Mínimo de 70% de los miembros capacitados sobre las posibilidades comunicativas de la herramienta.
Líderes y miembros de entidades locales de AIESEC en México.	Los directivos reforzarán lo aprendido dentro de las capacitaciones con sus miembros.	Plataforma externa de videoconferencia múltiple (skype/wiziq)	Día 61 a día 120	No aplica.	100% de los miembros correctamente capacitados.
Miembros de entidades locales de AIESEC en México.	Facilitar sesiones a través de los canales actuales como redes sociales, mensajería instantánea, foros y videoconferencias.	Plataforma externa de videoconferencia múltiple (skype/wiziq)	Día 61 a día 120	No aplica.	100% de los miembros correctamente capacitados.
Miembros de Comité Nacional de AIESEC México, y miembros de equipos nacionales de soporte.	La plataforma estará disponible un mes antes con acceso único a líderes de injerencia nacional para probar funciones y asegurarse que todo opera correctamente cuando se abra a todos los usuarios.	Plataforma virtual de comunicación interna (todas las funciones)	Día 90	\$1,000.00 MXN por renta anual de servidor.	100% de las aplicaciones funcionan correctamente en la plataforma.

Formas de evaluación que aplican después del día 100:

- Reducir un 80% las posibilidades de que existan dudas y problemas de uso de la plataforma después de las capacitaciones.
- Los miembros de AIESEC en México podrán asimilar rápidamente los usos y facilidades brindadas por la plataforma.

FASE 2

De operatividad

Comienza a funcionar la plataforma con todas sus funcionalidades y cuando todos los miembros de AIESEC en México han sido registrados como usuarios. Esta fase abarca desde el día 121 y hasta el último día donde se ejecuta el presente plan (día 366).

Estrategia 1: Fomentar el intercambio de contenidos a través de la plataforma.

Objetivo A: Facilitar la comunicación entre líderes y miembros de AIESEC México.

Público al que se dirige	Táctica	Medios	Tiempo de ejecución	Presupuesto aproximado	Resultados esperados
Miembros de entidades locales de AIESEC en México.	Realizar documentos de cada entidad a modo de presentación, y enviarlos a las entidades del entorno para su conocimiento.	Plataforma virtual de comunicación interna (archivero virtual de documentos).	Día 121 a día 366	Los gastos por emisión de documentos oficiales serán absorbidos por cada entidad local. Costo aproximado de \$1,000.00 MXN por comité local.	100% de las entidades contarán con documentos y archivos sobre su conformación y actual funcionamiento.
Miembros de entidades locales de AIESEC en México.	Proponer temas mensuales en los foros de la plataforma.	Plataforma virtual de comunicación interna (foros).	Día 121, día 151, día 181, día 211, día 241, día 271, día 301, día 331.	No aplica.	70% de los usuarios de la plataforma participarán en la creación y seguimiento de temas en foros.
Miembros de entidades locales de AIESEC en México.	Abrir jornadas de “experiencias compartidas” donde miembros con experiencia puedan compartir sus logros y fracasos con otros en torno a un tema a fin de que los demás aprendan de él: casos de éxito a través de videoconferencias.	Plataforma virtual de comunicación interna (perfiles de usuario y videoconferencia).	Día 121, día 151, día 181, día 211, día 241, día 271, día 301, día 331.	No aplica.	70% de los usuarios de la plataforma participarán en las jornadas de “experiencias compartidas”.

Formas de evaluación que aplican después del día 210:

- Que cualquier miembro que busque información sobre alguna entidad local pueda encontrar documentos fácilmente en la plataforma, y así conocer mejor la realidad de la organización de la que forman parte.
- Que los miembros de AIESEC México se involucren en la discusión de temas variados en los foros de la plataforma y a partir de ello solucionen sus dudas o generen otras.
- Que los miembros de AIESEC México aprendan y conozcan los casos de éxito que ha tenido la organización y desarrollen a partir de ello nuevos proyectos.

Estrategia 1: Volver a la plataforma un espacio abierto para las dudas, inconformidades y sugerencias a los procesos de la organización frente a las personas que intervienen directamente en ellos.

Objetivo B: Fomentar la confianza entre miembros y líderes.

Público al que se dirige	Táctica	Medios	Tiempo de ejecución	Presupuesto aproximado	Resultados esperados
Líderes de entidades locales de AIESEC en México.	Incremento en el uso de foros, mensajería instantánea y videoconferencias por parte de los directivos para enterarse sobre las necesidades de sus miembros.	Plataforma virtual de comunicación interna (foros, mensajería instantánea, videoconferencia).	Día 121 a día 366.	No aplica.	100% de los líderes frecuentarán foros, mensajería instantánea y videoconferencias para estar al tanto de las necesidades de sus miembros.
Miembros de entidades locales de AIESEC en México.	Incluir un directorio virtual con los correos electrónicos y vías de contacto con todos los líderes actuales.	Plataforma virtual de comunicación interna (bases de datos).	Día 121 a día 130.	\$10,000.00 MXN de costo anual por almacenamiento de archivos vía Dropbox.	100% de los líderes registrados en el directorio virtual. Fácil acceso al directorio por parte de los miembros de la organización.
Miembros de entidades locales de AIESEC en México.	Incluir encuesta mensual de evaluación a líderes.	Plataforma virtual de comunicación interna (encuestas en ventanas emergentes).	Día 121, día 151, día 181, día 211, día 241, día 271, día 301, día 331.	No aplica.	Seguimiento y evaluación mensual sobre el desempeño del 100% de líderes laborando en AIESEC México.

Formas de evaluación que aplican después del día 210:

- Los miembros de AIESEC en México podrán contactar fácilmente a sus líderes y a los de otras entidades locales.
- Los miembros de AIESEC en México podrán agendar con los líderes actuales videoconferencias, chats u otro tipo de contactos a fin de aclarar sus dudas y externar sus necesidades.
- A partir de estas formas de contacto, los miembros de AIESEC en México podrán evaluar a través de encuestas qué tan buena ha sido la comunicación con sus líderes al final de cada mes. El seguimiento de dichas encuestas lo llevará el líder, presidente o miembro de comité nacional inmediato superior al evaluado.

Estrategia 1: Aprovechar al máximo todas las herramientas de la plataforma.

Objetivo C: Acelerar los flujos de información a través de la plataforma.

Público al que se dirige	Táctica	Medios	Tiempo de ejecución	Presupuesto aproximado	Resultados esperados
Líderes de entidades locales de AIESEC en México.	Todos los líderes de área desde Comité Nacional agendará sus capacitaciones y juntas virtuales a través de la plataforma utilizando la herramienta para videoconferencias.	Plataforma virtual de comunicación interna (videoconferencia).	Día 121 a día 366	No aplica.	100% de las juntas virtuales se harán a través de la plataforma.
Miembros de entidades locales de AIESEC en México.	Todos los miembros utilizarán los foros temáticos para discutir determinados temas.	Plataforma virtual de comunicación interna (foros).	Día 121 a día 366	No aplica.	70% de los usuarios de la plataforma participarán en la creación y seguimiento de temas en foros. Si un tema no recibe respuesta en tres días, será eliminado.
Miembros de entidades locales de AIESEC en México.	Todos los usuarios podrán escribir notas generales (posts) en sus perfiles a fin de que los demás las lean.	Plataforma virtual de comunicación interna (perfiles de usuario).	Día 121 a día 366	No aplica.	70% de los usuarios de la plataforma participarán publicando notas generales.
Miembros de entidades locales de AIESEC en México.	Para comunicación inmediata se utilizará mensajería instantánea en tiempo real.	Plataforma virtual de comunicación interna (mensajería instantánea).	Día 121 a día 366	No aplica.	70% de los usuarios de la plataforma utilizarán la herramienta de mensajería instantánea.
Miembros de entidades locales de AIESEC en México.	Inclusión de videos e imágenes de entidades locales en álbumes específicos. Los usuarios podrán subir sus propias imágenes en sus perfiles y compartirla con otros usuarios.	Plataforma virtual de comunicación interna (canal interactivo y álbumes de fotos).	Día 121 a día 366	No aplica.	70% de los usuarios de la plataforma incluirán imágenes y videos de su entidad y personales en su perfil.
Miembros de entidades locales de AIESEC en México.	Inclusión de recordatorios variados desde nivel nacional y nivel local hacia miembros.	Plataforma virtual de comunicación interna (recordatorios en ventanas emergentes).	Día 121 a día 366	No aplica.	100% de recordatorios correctamente programados. 100% de los líderes programarán recordatorios a los miembros de su entidad.

Formas de evaluación que aplican después del día 210:

- Los miembros de las entidades de AIESEC México estarán bien informados sobre los próximos eventos, fechas y actividades programadas.
- Los miembros de AIESEC México sabrán quiénes son sus líderes y las formas de contactarlos.
- Conformación de una cultura organizacional donde la plataforma virtual sea la primera opción para la comunicación interna en AIESEC México.

FASE 3

De retroalimentación

Se busca que, una vez que se hayan utilizado las funciones de la plataforma, los usuarios hagan comentarios sobre su satisfacción o no. A partir del primer día de operación, la fase de retroalimentación puede comenzar a operar y concluirá hasta el día 366. Los comentarios que se recopilen en el último mes se considerarán para un segundo plan estratégico de la plataforma (no incluido en esta investigación).

Estrategia 1: Ofrecer herramientas sencillas y prácticas que faciliten la retroalimentación constante por parte del usuario.

Objetivo A: Fomentar la retroalimentación por parte del usuario acerca de los contenidos y beneficios que obtiene a través de la plataforma.

Público al que se dirige	Táctica	Medios	Tiempo de ejecución	Presupuesto aproximado	Resultados esperados
Miembros de entidades locales de AIESEC en México.	Incluir ventanas emergentes que incluyan encuestas breves donde el usuario puede calificar los documentos y archivos almacenados que utilizó.	Plataforma virtual de comunicación interna (encuestas en ventanas emergentes).	Día 121 a día 366	No aplica.	70% de los usuarios que han descargado o consultado documentos respondieron encuestas.
Miembros de entidades locales de AIESEC en México.	Incluir recuadros de texto debajo de los contenidos, donde se sugieran nuevos temas a incluir en la plataforma, o comentarios generales sobre los contenidos existentes.	Plataforma virtual de comunicación interna (bases de datos).	Día 121 a día 366	No aplica.	Recepción de al menos una propuesta de tema o un comentario debajo de cada contenido publicado.
Miembros de entidades locales de AIESEC en México.	Implementar un buzón de sugerencias virtual permanente para miembros.	Plataforma virtual de comunicación interna (bases de datos).	Día 121 a día 366	No aplica.	Recepción de al menos una sugerencia por cada entidad local existente en AIESEC México.

Formas de evaluación que aplican después del día 240:

- Los miembros de AIESEC en México se sentirán con mayor confianza de externar sus sugerencias y comentarios acerca del funcionamiento y contenidos de la plataforma.
- La existencia de espacios para incluir texto y su accesibilidad fomentará la participación de los miembros de la organización.
- Los miembros de AIESEC en México se sentirán más incluidos en las decisiones que se toman en sus comités locales y a nivel nacional dentro de la organización.

Estrategia 2: Asegurar que todos los miembros de AIESEC México estén correctamente capacitados sobre todas las capacidades de trabajo que tiene la plataforma.

Objetivo A: Fomentar la retroalimentación por parte del usuario acerca de los contenidos y beneficios que obtiene a través de la plataforma.

Público al que se dirige	Táctica	Medios	Tiempo de ejecución	Presupuesto aproximado	Resultados esperados
Miembros de entidades locales de AIESEC en México.	Los miembros con más experiencia serán facilitadores de sus comités locales para el entrenamiento del uso de la plataforma	Plataforma virtual de comunicación interna (videoconferencia). Plataforma externa de videoconferencia múltiple (skype/wiziq)	Día 121 a día 366	No aplica.	70% de los miembros más experimentados serán facilitadores capacitados. Entrenamiento de al menos el 70% de los miembros integrantes de cada comité local.
Miembros de entidades locales de AIESEC en México.	Incluir en los ciclos de educación ya establecidos en AIESEC México una capacitación nacional a líderes cada seis meses.	Plataforma virtual de comunicación interna (videoconferencia). Plataforma externa de videoconferencia múltiple (skype/wiziq)	Día 121 y día 271.	No aplica.	80% de los líderes actuales de AIESEC en México estarán capacitados sobre el uso de la plataforma.
Miembros experimentados y miembros nuevos de entidades locales de AIESEC en México.	Incluir dos capacitaciones locales de líderes a miembros cada semestre la brecha informativa existente entre miembros experimentados y de recién ingreso.	Plataforma virtual de comunicación interna (videoconferencia). Plataforma externa de videoconferencia múltiple (skype/wiziq)	Día 127 y día 129. Día 277 y día 279.	No aplica.	80% de los miembros experimentados bien capacitados. 100% de los miembros de nuevo ingreso bien capacitados.

Formas de evaluación que aplican después del día 301:

- Los miembros experimentados se involucrarán o reinvolucrarán con las actividades de sus comités locales a través de impartir capacitaciones a miembros.
- Los miembros de entidades locales de AIESEC en México se sentirán tan bien capacitados que querrán impartir capacitaciones a otros miembros.
- Dejarán de existir brechas de conocimiento sobre el funcionamiento de la plataforma virtual.
- Al estar bien capacitados, los miembros asimilarán mejor el uso de la plataforma y lo volverán parte de la actividad diaria en la organización.

FASE 4

De Medición

Esta fase comienza un mes después de la operación total de la plataforma (quinto mes), ya que sólo hasta ese momento se contará con datos relevantes que permitan la medición de factores que reflejen el impacto de la plataforma. Los datos abarcarán hasta el día 330 para que puedan ser considerados en la Fase 5; la información del último mes (día 331 a 366) se incluirá hasta un segundo plan estratégico de la plataforma (no incluido en esta investigación).

Estrategia 1: Cuantificar el involucramiento que los miembros han tenido con la organización a través de la plataforma.

Objetivo A: Incrementar la motivación y el sentido de pertenencia de los miembros. Saber que “tienen la camiseta bien puesta”.

Público al que se dirige	Táctica	Medios	Tiempo de ejecución	Presupuesto aproximado	Resultados esperados
Presidentes y directores de gestión de talento en turno de cada entidad.	Implementación de nuevas actividades propuestas por los miembros para mejorar procesos en AIESEC México.	Plataforma virtual de comunicación interna (videoconferencia, foros, perfiles de usuario, bases de datos). Reunión presencial.	Día 151 a día 300	Lo que las nuevas actividades requieran de inversión.	De todas las actividades implementadas en comités locales, el 50% será proveniente de iniciativas de miembros.
Presidentes y directores de gestión de talento en turno de cada entidad.	Incremento de nuevos proyectos emprendidos por los miembros para mejorar procesos en AIESEC México.	Reuniones presenciales de planeación.	Día 151 a día 300	Lo que las nuevos proyectos requieran de inversión.	De todos los proyectos implementados en comités locales, el 80% será proveniente de iniciativas de miembros.
Presidentes y directores de gestión de talento en turno de cada entidad.	Aumento de nuevos líderes generados a través de alguno de los proyectos propuestos.	Plataforma internacional MyAIESEC.net	Día 151 a día 300	No aplica.	Aumento constante en el número de líderes generados en comparación al trimestre anterior.
Presidentes y directores de gestión de talento en turno de cada entidad.	Nuevas alianzas concretadas entre comités locales para realizar algún proyecto.	Plataforma virtual de comunicación interna (foros, perfiles de usuario y bases de datos). Reunión presencial.	Día 151 a día 300	Lo que las nuevas alianzas requieran de inversión.	Realización de proyectos en conjunto con diferentes comités locales para alcanzar al menos un 100% de crecimiento organizacional en comparación al trimestre anterior.

Formas de evaluación que aplican después del día 240:

- Aumento mensual constante de iniciativas de actividades y proyectos por miembros de AIESEC en México.
- Integración laboral entre entidades locales de AIESEC México.
- Incremento en la colaboración entre miembros de diferentes comités locales.
- Obtención de parámetros generales de crecimiento por entidad local a partir del uso de la plataforma virtual.

Estrategia 2: Asegurar una correcta medición de la efectividad de los soportes incluidos en la plataforma.

Objetivo A: Incrementar la motivación y el sentido de pertenencia de los miembros. Saber que “tienen la camiseta bien puesta”.

Público al que se dirige	Táctica	Medios	Tiempo de ejecución	Presupuesto aproximado	Resultados esperados
Presidentes de entidades locales con conocimientos de las necesidades, debilidades y fortalezas de los comités a los que responden.	Presentar trimestralmente en reuniones con presidentes los avances cuantitativos, resultados y mejoras que se han tenido a través del uso de la plataforma, para continuar aportando información y presupuesto en su mejora y actualización.	Reunión presencial.	Día 241 y día 331.	Los que el traslado de cada presidente impliquen, y es cubierto por cada entidad local.	100% de los presidentes habrán notado una mejora en sus metas organizacionales a partir de la implementación de la plataforma. 100% de los presidentes estarán de acuerdo en seguir trabajando con ella invirtiendo en su actualización.
Desarrolladores de sistema y Comité Nacional.	Comprobar que los recordatorios programados se envían en tiempo y forma a los usuarios de la plataforma.	Plataforma virtual de comunicación interna (recordatorios en ventanas emergentes).	Día 241 a día 330.	No aplica.	100% de los usuarios de la plataforma recibirán los recordatorios en tiempo y forma.
Directores locales de comunicación en turno de cada entidad (en caso de ausencia, se solicita un coordinador de área).	Reuniones periódicas con los directores locales del área de comunicación para actualizarlos sobre las actividades recientes de la plataforma, mejoras y nuevas implementaciones.	Plataforma virtual de comunicación interna (videoconferencia).	Día 251 y día 340.	No aplica.	100% de los directores de comunicación estarán actualizados sobre las mejoras y nuevas implementaciones de la página. 100% de los directores de comunicación podrán impartir capacitaciones a quienes lo soliciten.
Presidentes y directores de gestión de talento en turno de cada entidad.	Auditorías constantes sobre qué tan bien se recuerda el material y el contenido difundido.	Plataforma virtual de comunicación interna (videoconferencia, foros y mensajería instantánea). Reuniones presenciales.	Día 241 a día 330.	Lo que las actividades requieran, y es cubierto por cada entidad local.	70% de las publicaciones de procedencia Nacional serán recordadas por los usuarios de la plataforma.

Presidentes y directores de gestión de talento en turno de cada entidad.	Auditorías sobre cómo el material difundido ha podido modificar conductas en los miembros de la organización.	Reuniones presenciales.	Día 241 y día 331.	Lo que las actividades requieran, y es cubierto por cada entidad local.	70% de los miembros usuarios habrán mejorado su desempeño en la organización a partir del uso de la plataforma
Desarrolladores de sistema y Comité Nacional.	Encuestas de opinión y satisfacción de usuario: "¿Encontraste lo que buscabas? ¿Cómo podemos mejorar? ¿Qué contenidos te gustaría incluir?".	Plataforma virtual de comunicación interna (bases de datos y encuestas en ventanas emergentes).	Día 121 a día 366.	No aplica	Número de comentarios generales negativos. Número de comentarios generales favorables. Número de respuestas favorables expresadas en los cuestionarios abiertos o de preguntas cerradas.
Presidentes y directores de gestión de talento en turno de cada entidad.	Medición sobre qué tanta información tiene el miembro sobre la organización y su manejo.	Reuniones presenciales.	Día 241 a día 330.	Lo que las actividades requieran, y es cubierto por cada entidad local.	Número de archivos compartidos. Número de archivos descargados.
Presidentes y directores de gestión de talento en turno de cada entidad.	Medición sobre qué tan bien informado está el miembro sobre el trabajo que ejecutará, por qué, y cómo lo hará.	Plataforma virtual de comunicación interna (videoconferencia, mensajería instantánea y foros). Reuniones presenciales.	Día 241 a día 330.	Lo que las actividades requieran, y es cubierto por cada entidad local.	70% de los miembros usuarios de la plataforma estarán bien informados sobre los detalles de su trabajo.
Presidentes y directores de gestión de talento en turno de cada entidad.	Medición sobre qué tan bien está informado el miembro de cómo el trabajo de los demás influye o no en el suyo.	Plataforma virtual de comunicación interna (videoconferencia, mensajería instantánea y foros). Reuniones presenciales.	Día 241 a día 330.	Lo que las actividades requieran, y es cubierto por cada entidad local.	Incremento en el número de miembros que apoyan a otros pertenecientes a una diferente área de comité local.

<p>Presidentes y directores de gestión de talento en turno de cada entidad.</p>	<p>Medición sobre qué tan bien está integrado el miembro con su equipo y jefe inmediato.</p>	<p>Plataforma virtual de comunicación interna (videoconferencia, mensajería instantánea, perfiles de usuario y foros). Reuniones presenciales.</p>	<p>Día 241 a día 330.</p>	<p>Lo que las actividades requieran, y es cubierto por cada entidad local. \$1,000.00 MXN como reconocimiento al líder con mayor integración con miembros.</p>	<p>Número de reuniones de directivos con miembros de recién ingreso. Número de reuniones con los miembros con el fin EXCLUSIVO de conocer sus inquietudes y motivaciones. Número de reuniones no laborales (de convivencia/recreación) entre líderes y miembros a fin de que los miembros encuentren la confianza suficiente para aclarar sus dudas y externar sus inconformidades, evitando lo más posible rumores y malentendidos.</p>
---	--	--	---------------------------	---	--

Formas de evaluación que aplican después del día 240:

- Publicaciones constantes de notas generales (posts) entre los perfiles de usuarios.
- Incremento en un 100% del número de miembros que comenzaron a utilizar la plataforma y el número actual de usuarios (medida útil sólo durante el primer año de existencia de la plataforma).
- Los miembros de entidades locales habrán incrementado sus conocimientos sobre la organización, sobre su trabajo y sus líderes.
- Los miembros del mismo comité local pertenecientes a diferentes áreas se apoyarán en el alcance de las metas.

FASE 5

De re-conocimiento y seguimiento

Esta última fase abarca desde el noveno mes hasta el último día considerado en el plan (día 366), pues para ese momento se contará con la información necesaria para saber si la plataforma se está desempeñando adecuadamente y acorde a los objetivos esperados, si conviene reajustarla y sobre todo, para la elaboración de un segundo plan estratégico.

Estrategia 1: A través de los resultados obtenidos, se hace un análisis que sirve para reajustar el programa y comenzar de nuevo.

Objetivo A: Comprobar la efectividad de la plataforma, continuar su uso y difundir la iniciativa a otras asociaciones estudiantiles.

Público al que se dirige	Táctica	Medios	Tiempo de ejecución	Presupuesto aproximado	Resultados esperados
Presidentes y directores locales de comunicación en turno de cada entidad (en caso de ausencia, se solicita un coordinador de área).	Reunión a los seis primeros meses de operatividad de la plataforma para revisar el cumplimiento del plan y realizar ajustes necesarios que puedan estar listos antes de los ocho meses límite.	Reunión presencial.	Día 301	Los que el traslado de cada presidente impliquen, y es cubierto por cada entidad local.	Evaluación del 100% del plan. Realización de una lista de ajustes que sean necesarios.
Presidentes y directores locales de comunicación en turno de cada entidad (en caso de ausencia, se solicita un coordinador de área).	Reunión para revisión de ajustes.	Reunión presencial.	Día 331	Los que el traslado de cada presidente impliquen, y es cubierto por cada entidad local.	100% de los ajustes presentados un mes antes, estarán resueltos en un 100%.
Empresas con capacidad económica de solventar el proyecto.	Buscar patrocinios que generen nuevas inversiones (contribuyan a la mejora e implementación de nuevas herramientas virtuales en la plataforma.	Reuniones presenciales.	Día 271 a día 366.	\$200.00 asignados para cada cita.	Obtención de 3 patrocinios en efectivo (\$5,000 MXN cada uno).

Formas de evaluación que aplican después del día 270:

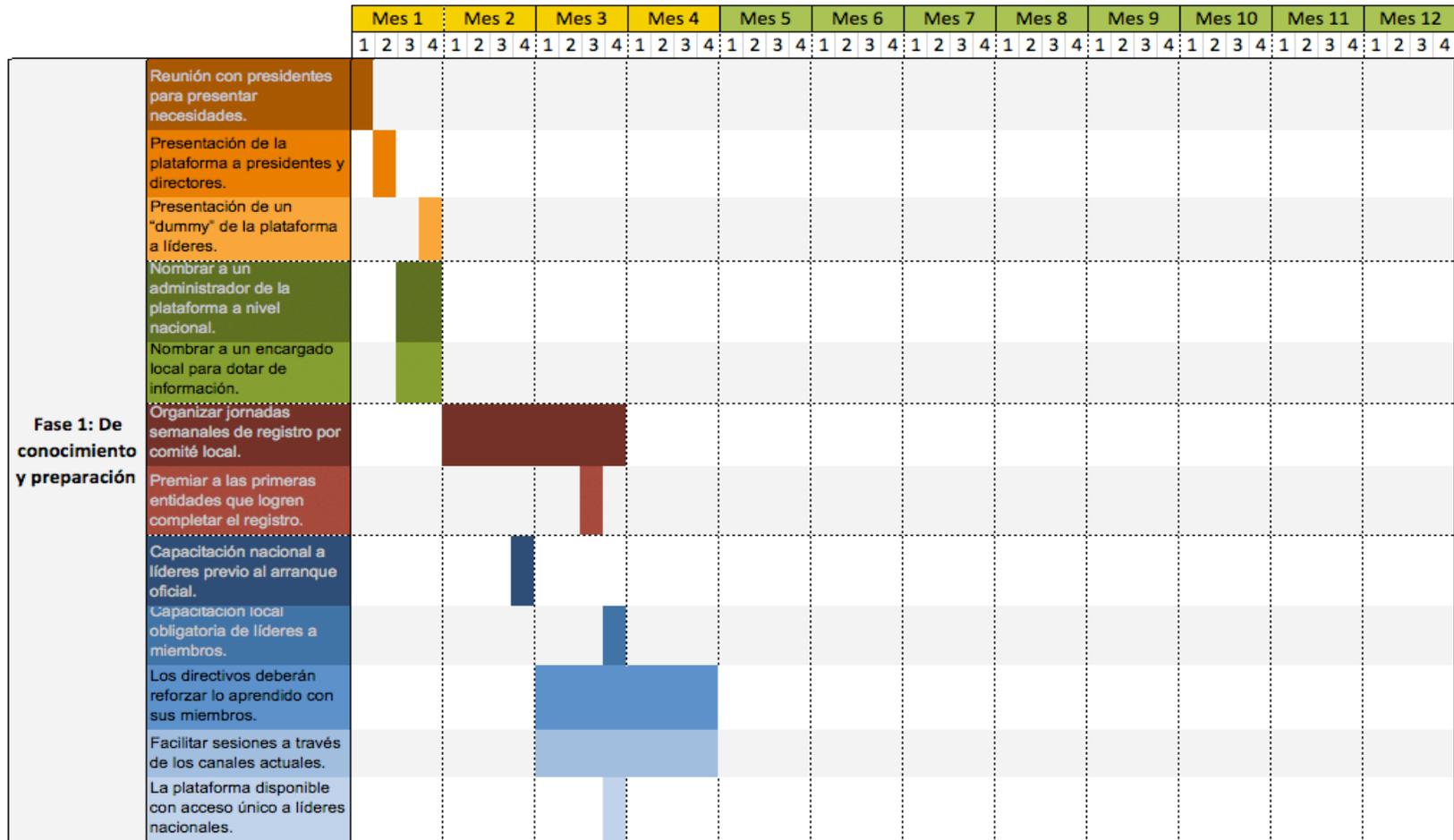
- Antes del cumplimiento de los 8 meses de operatividad de la plataforma se entregará de una lista de necesidades que se prevén para los próximos tres y seis meses.
- Antes del cumplimiento de los 8 meses, realización un nuevo presupuesto donde se implementen mejoras en una prospección a 12 meses.
- En dicha reunión establecerá una planeación para presentar, evaluar y realizar los ajustes necesarios a la plataforma.
- Posterior a la reunión con presidentes y directores se habrá aprobado una actualización de la plataforma para los siguientes 12 meses.

VII. Medios/soportes a utilizar para la concreción del plan

- Correo electrónico institucional.
- Plataforma externa de videoconferencia múltiple (Skype/WiZiQ)
- Reuniones presenciales.
- Plataforma internacional MyAIESEC.net
- Plataforma virtual con posibilidades de:
 - o Ser utilizada únicamente por usuarios con correo corporativo.
 - o Abrir perfiles de usuario donde se compartan datos.
 - o Configurar el propio perfil a través del manejo de HTML.
 - o Bases de datos.
 - o Aplicaciones para videoconferencia.
 - o Foros de texto.
 - o Mensajería instantánea (chat).
 - o Canal interactivo de video con reproductor automático.
 - o Soporte para audio.
 - o Álbumes de imagen fija.
 - o Recordatorios en ventanas emergentes.
 - o Encuestas y comentarios en ventanas emergentes.
 - o Archivero virtual de documentos en cualquier formato.
 - o Posibilidad de compartir contenido en tiempo real y por archivo.

VIII. Cronograma para los 4 meses de preparación y los primeros 8 meses de operación de la plataforma

A continuación se presenta un Cuadro de Gantt cuyo objetivo es presentar de forma visual y calendarizada las cinco fases anteriormente explicadas. Total de 366 días.



		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Fase 2: De operatividad	Realizar documentos de cada entidad para ser difundidos.																																																
	Proponer temas mensuales en los foros de la plataforma.																																																
	Jornadas de "experiencias compartidas".																																																
	Uso de foros, chat y videoconferencias por directivos.																																																
	Incluir un directorio virtual con el contacto de los líderes actuales.																																																
	Incluir encuesta mensual de evaluación a líderes.																																																
	Agendar capacitaciones y juntas virtuales a través de la plataforma.																																																
	Uso de los foros temáticos para discutir determinados temas.																																																
	Escribir notas generales (posts) en perfiles de usuario.																																																
	Mensajería instantánea para comunicación inmediata.																																																
	Inclusión de videos e imágenes de entidades locales.																																																
	Inclusión de recordatorios variados hacia los miembros.																																																

		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Fase 3: De retroalimentación	Incluir encuestas sobre documentos a través de pop-ups.																																																
	Sugerencia de nuevos temas en los recuadros de texto.																																																
	Buzón de sugerencias virtual permanente para miembros.																																																
	Entrenamiento a miembros sobre el uso de la plataforma.																																																
	Capacitación nacional a líderes sobre el uso de la plataforma.																																																
	Capacitaciones locales de líderes a miembros de nuevo ingreso.																																																

		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Fase 4: De medición	Nuevas actividades propuestas por los miembros.																																																
	Nuevos proyectos emprendidos por los miembros.																																																
	Nuevos líderes generados a través de dichos proyectos.																																																
	Nuevas alianzas concretadas entre comités locales.																																																
	Presentar avances cuantitativos a presidentes.																																																
	Comprobar que los recordatorios están bien programados.																																																
	Actualización a los directores de comunicación sobre mejoras.																																																
	Auditorías constantes sobre qué tan bien se recuerda el material.																																																
	Auditorías sobre cómo el material ha podido modificar conductas.																																																
	Encuestas de opinión y satisfacción de usuario.																																																
	Qué tanta información tiene el miembro sobre la organización.																																																
	Qué tan bien informado está el miembro sobre su trabajo.																																																
	Qué tan informado está el miembro sobre el trabajo de otros.																																																
	Qué tan bien está integrado el miembro con su equipo.																																																

		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
		1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Fase 5: De reconocimiento y seguimiento	Reunión a los seis primeros meses de operatividad.												
	Reunión para revisión de ajustes.												
	Buscar patrocinios para nuevas herramientas (inversiones).												

IX. Esquema presupuestal

Los siguientes presupuestos únicamente incluirán los costos totales finales por 12 meses en los que incurrirá la entidad nacional de AIESEC en México. No se incluyen gastos netamente locales como el transporte de líderes a reuniones nacionales, la emisión de documentos oficiales o los premios otorgados a líderes en cada comité local. Todos los números están expresados en Pesos Mexicanos.

PRESUPUESTO PESIMISTA

Ingresos

Egresos

Concepto	Unidad	Cantidad	Precio aproximado + IVA	Concepto	Unidad	Cantidad anual	Precio aproximado + IVA
Donativo por empresa 1	\$ 5,000.00	1	\$ 5,000.00	Pago inicial a desarrollador web	\$ 1,700.00	1	\$ 1,700.00
Donativo por empresa 2	\$ 5,000.00	1	\$ 5,000.00	Beca mensual a administrador web	\$ 1,500.00	12	\$ 18,000.00
Donativo por empresa 3 / Alumnus	\$ 5,000.00	1	\$ 5,000.00	Renta de servidor en godaddy.com	\$ 1,000.00	1	\$ 1,000.00
Pago anual por comité local	\$ 400.00	15	\$ 6,000.00	Almacén de archivos a través de Dropbox (versión gratuita)	\$ -	1	\$ -
Pago anual de Comité Nacional	\$ 300.00	1	\$ 300.00	Configuración de un perfil para usuarios a través de PHPBB gratuito	\$ -	1	\$ -
TOTAL			\$ 21,300.00	Videokonferencia a través de Yugma	\$ -	1	\$ -
				Foros 24 hrs. a través de PHPBB gratuito	\$ -	1	\$ -
				Mensajería instantánea a través de PHPfreechat	\$ -	1	\$ -
				Canal interactivo a través de Youtube o Vimeo	\$ -	1	\$ -
				Almacén de audio a través de soundcloud.com	\$ -	1	\$ -
				Almacén de imágenes a través de Flickr	\$ -	1	\$ -
				Ventanas emergentes a través de PHPBB	\$ -	1	\$ -
				Premios y reconocimientos	\$ 4,500.00	1	\$ 4,500.00
				Citas para patrocinios	\$ 100.00	10	\$ 1,000.00
				TOTAL			\$ 25,200.00

PRESUPUESTO IDEAL

Ingresos

Egresos

Concepto	Unidad	Cantidad	Precio aproximado + IVA	Concepto	Unidad	Cantidad anual	Precio aproximado + IVA
Donativo por empresa 1	\$ 8,000.00	3	\$ 24,000.00	Pago inicial a desarrollador web	\$ 3,000.00	1	\$ 3,000.00
Donativo por empresa 2	\$ 8,000.00	3	\$ 24,000.00	Beca mensual administrador web	\$ 1,750.00	12	\$ 21,000.00
Donativo por empresa 3 / Alumnus	\$ 5,000.00	1	\$ 5,000.00	Renta de servidor en godaddy.com	\$ 1,000.00	1	\$ 1,000.00
Pago anual por comité local	\$ 100.00	15	\$ 1,500.00	Almacén de archivos vía Dropbox	\$ 10,000.00	1	\$ 10,000.00
Pago anual de Comité Nacional	\$ 100.00	1	\$ 100.00	Configuración de un perfil para usuarios PHPBB gratuito	\$ -	1	\$ -
TOTAL			\$ 54,600.00	Videokonferenciación a través de Yugma	\$ -	1	\$ -
				Foros 24 hrs. a través de PHPBB gratuito	\$ -	1	\$ -
				Mensajería instantánea vía PHPfreechat	\$ -	1	\$ -
				Canal interactivo por Youtube o Vimeo	\$ -	1	\$ -
				Almacén de audio a través de soundcloud.com	\$ -	1	\$ -
				Almacén de imágenes vía Flickr	\$ -	1	\$ -
				Ventanas emergentes a través de PHPBB	\$ -	1	\$ -
				Premios y reconocimientos	\$ 4,500.00	1	\$ 4,500.00
				Citas para patrocinios	\$ 200.00	10	\$ 2,000.00
				TOTAL			\$ 41,500.00

PRESUPUESTO OPTIMISTA

Ingresos

Egresos

Concepto	Unidad	Cantidad	Precio aproximado + IVA	Concepto	Unidad	Cantidad anual	Precio aproximado + IVA
Donativo por empresa 1	\$ 10,000.00	3	\$ 30,000.00	Pago inicial a desarrollador web	\$ 3,000.00	1	\$ 3,000.00
Donativo por empresa 2	\$ 10,000.00	3	\$ 30,000.00	Beca mensual a administrador web	\$ 1,750.00	12	\$ 21,000.00
Donativo por empresa 3 / Alumnus	\$ 5,000.00	3	\$ 15,000.00	Renta de servidor en godaddy.com	\$ 1,000.00	1	\$ 1,000.00
Pago anual por comité local	\$ 50.00	15	\$ 750.00	Almacén de archivos a través de Dropbox	\$ 10,000.00	1	\$ 10,000.00
Pago anual de Comité Nacional	\$ 50.00	1	\$ 50.00	Configuración de un perfil para usuarios a través de PHPBB gratuito	\$ -	1	\$ -
TOTAL			\$ 75,800.00	Videoconferencia a través de Yugma	\$ -	1	\$ -
				Foros 24 hrs. a través de PHPBB gratuito	\$ -	1	\$ -
				Mensajería instantánea a través de PHPfreechat	\$ -	1	\$ -
				Canal interactivo a través de Youtube o Vimeo	\$ -	1	\$ -
				Almacén de audio a través de soundcloud.com	\$ -	1	\$ -
				Almacén de imágenes a través de FlickrR	\$ -	1	\$ -
				Ventanas emergentes a través de PHPBB	\$ -	1	\$ -
				Premios y reconocimientos	\$ 4,500.00	1	\$ 4,500.00
				Citas para patrocinios	\$ 200.00	10	\$ 2,000.00
				TOTAL			\$ 41,500.00

CONCLUSIONES

Cuando un individuo tiene la necesidad de expresarse, buscará cualquier medio para hacerse escuchar. Si esa persona forma parte de un grupo, ellos tenderán a generar un espacio donde compartir sus opiniones. El sistema se hará más complejo si a esa situación le agregamos (o quitamos) incentivos como el dinero, el estatus y vínculos afectivos entre individuos; entonces es normal que aparezcan barreras de tiempo, espacio, y accesibilidad.

La web 2.0 llega como una solución viable a eliminar estas brechas informativas y da la oportunidad a que todos los involucrados en el sistema sean emisores y receptores de mensajes.

Esta investigación tuvo como objetivo retomar conceptos legales de la sociedad civil, involucrarlos con herramientas tecnológicas y, finalmente, encontrar cómo ambas pueden trabajar en conjunto desde el punto de vista comunicacional. Una plataforma virtual para mejorar la comunicación interna en una asociación civil de tipo estudiantil sirvió como síntesis a un estudio de variables intangibles, pero que al ponerse por escrito en un plan estratégico cobraron relevancia.

Se eligió a AIESEC México como la organización ejemplo para implementar la plataforma con funcionalidades tanto de archivo como de foro donde sus usuarios expresan sus conocimientos, pero también sus necesidades. Este estudio partió de metas organizacionales reales, tomando en cuenta las actuales falencias en el área de comunicación y conociendo los hábitos que los miembros de AIESEC México tienen al usar redes sociales.

La característica que vuelve relevante a organizaciones estudiantiles como AIESEC frente a cualquier empresa constituida, es que se trata de una asociación de voluntarios. Ninguno de sus miembros recibe salario; su único

incentivo es querer aprender más, conocer personas y “desarrollarse” (por más ambiguo que suene el término).

Ahí radica la complejidad de la organización: al no estar motivados por un ingreso económico, los esfuerzos para mantener un clima organizacional ideal son mayores. Se requiere ser empático con el otro y mantener al día todos los medios que sirvan para la comunicación entre los miembros.

Irremediablemente esto desemboca en la generación de vínculos afectivos entre las personas del grupo y es ahí donde resulta conveniente para esta investigación citar la teoría de la comunicación humana de Paul Watzlawick.

Cada individuo es parte de un engranaje; por pequeña que sea la potencia que emite, el todo sigue funcionando o se detiene. A nivel organizacional se traduce en pequeños ejemplos como si el buzón de quejas interno no se revisa y debido a eso se generan conflictos; o como si las dinámicas matutinas implementadas por el departamento de Recursos Humanos están haciendo que los miembros sean más amables entre ellos durante el resto del día. Todo tiene relación; por eso también se usó como respaldo la teoría de sistemas para esta investigación.

Uno de los principales retos de este trabajo fue materializar algo tan abstracto como “una comunicación efectiva” al nivel organizacional que suele medir su éxito con números. Esto dependía, en gran medida, de conocer las metas organizacionales de la asociación ejemplo pues sólo ella sabría cómo juzgar que algo está teniendo impacto o no.

De esta forma, a lo largo del plan estratégico para el uso de la plataforma se fueron desglosando pequeñas metas relacionadas directamente con el involucramiento de los miembros con las actividades realizadas en sus comités locales: si hay mayor contacto con líderes, el resto se siente motivado a emprender nuevos proyectos relacionados a la organización.

El que todos los miembros de AIESEC en México tengan un alto nivel de desempeño impacta directamente en la meta clave de la asociación: la realización de más intercambios internacionales a lo largo del mundo.

Uno de los objetivos de esta investigación fue demostrar cómo una herramienta virtual que pareciera estar diseñada para el ocio, puede funcionar como un espacio de trabajo efectivo que genere flujos de comunicación y que a la vez aporte logros organizacionales. Ahí radica su importancia.

Desde 2010, con el uso de redes sociales para la comunicación interna, se incrementó notablemente el número de intercambios realizados. La cantidad fue en ascenso durante 2011 y para 2012 sigue repuntando. Las plataformas web 2.0 han generado espacios de retroalimentación y generación de ideas; ellas han sido el nicho de grandes proyectos con estrategias para incrementar el número de pasantías realizadas tanto en México como en los demás países donde está presente AIESEC.

Otro objetivo de la presente investigación fue analizar a detalle el estado actual organizacional, las necesidades y falencias a nivel comunicacional, las oportunidades tecnológicas con las que se cuenta actualmente y los hábitos que tienen los miembros de la asociación, a fin de generar un plan estratégico que reduzca las posibilidades de fracaso de la plataforma. La efectividad de ésta no podrá ser comprobada sino hasta que se implemente dentro de la organización bajo los mismos lineamientos aquí especificados.

La herramienta propuesta también reduce el riesgo de perder datos valiosos al utilizar soportes diferentes para cada tipo de tarea donde si un servidor externo colapsa, desaparece con él toda la información que se encontraba almacenada.

Es cierto que todo cambio genera cierta molestia al inicio, y es muy probable que la asimilación del sistema propuesto no sea inmediata y requiera iniciar como un piloto o reestructurar sus estrategias para así lograr una plena apropiación.

Cuando se logra convencer a un miembro de un grupo a aceptar un cambio, es más sencillo que el grupo entero modifique sus costumbres y se adapte, a diferencia de lo que pasaría si se pretende incitar a un sujeto aislado a acoger una nueva idea.

Asimismo vuelve a aparecer el factor de la motivación, pues un empleado animado y con inspiración realiza un trabajo mejor y acepta los cambios del sistema más fácilmente.

Este trabajo busca fomentar el uso de sistemas similares en organizaciones estudiantiles en México a fin de generar un ambiente de trabajo efectivo orientado al alcance de metas organizacionales. Esto es relevante ya que las asociaciones estudiantiles generan universitarios mejor preparados para enfrentar retos a nivel persona y profesional, solucionar problemas, mejorar el trabajo en futuros equipos y ampliar una visión de colaboración con sus semejantes y apoyo al bienestar social de su país.

Finalmente, la presente investigación también pretendió ayudar a la creación de una base de datos a través de estudios de tesis durante toda la historia de AIESEC en México desde 1963.

Bibliografía

- Acotto, Laura, *Las organizaciones de la sociedad civil. Un camino para la construcción de ciudadanía*, Buenos Aires, Espacio Editorial, 2003, 95 pp.
- Alonso, L.E., “Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta...” en J.M Delgado- J.Gutiérrez (eds.). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*, Síntesis, Madrid, 1994, pp. 225-240.
- Álvarez Nobell, Alejandro, *Medición y evaluación en comunicación*, España, Instituto de Investigación en Relaciones Públicas, Colección: Estudios en Relaciones Públicas y Comunicación, 2011, 112 pp.
- Atria, Raúl y Marcelo Siles (compiladores), *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*, Chile, Naciones Unidas; CEPAL; Michigan State University, 2003, 581 pp.
- Bartoli, Annie, *Comunicación y organización*, España, Paidós, 1992, 222 pp.
- Berganza, M. Rosa y José A. Ruiz San Román, *Investigar en comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*, McGraw-Hill, Madrid, 2005, 305 pp.
- Castro, José, Pedro Celeste y Lito García Abad, *ComUnica: lecturas de comunicación organizacional*, España, Netbiblo, Serie Comunicación Empresarial, 2005, 222 pp.
- Corbetta, Piergiorgio, *Metodología y técnicas de investigación social*, Madrid, McGraw-Hill, 2007, 448 pp.
- Durante, Rola, *Las organizaciones que aprenden*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1998, 179 pp.

- Fernández Collado, Carlos (coordinador), *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2002, 2ª edición, 273 pp.

- Guillot, Sergi, *et.al.*, *Medir y evaluar la comunicación. Claves de gestión en el entorno digital. 2ª Cumbre Europea sobre Medición de Comunicación y Relaciones Públicas*, (Barcelona 16-18 de junio 2010), España, Acceso, 2010, 62 pp.

- Johansen Bertoglio, Oscar, *Introducción a la teoría general de sistemas*, México, Limusa Noriega Editores, 2002, 167 pp.

- Kanoussi, Dora (comp.), *Hegemonía, estado y sociedad civil en la globalización*, México, BUAP; IGS; Plaza y Valdés, 2001, 120 pp.

- Libaert, Thierry, *El plan de comunicación organizacional. Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*, México, Limusa, 2009, 283 pp.

- Lipovetsky, Gilles, *El imperio de lo efímero. La moda y su destino en las sociedades modernas*, Barcelona, Anagrama, 1990, 324 pp.

- López-Barajas Zayas, Emilio y Josefa Magdalena Montoya Sáenz, *El estudio de casos: Fundamentos y metodología*, Madrid, UNED, 1995, 152 pp.

- Luna, Matilde y Cristina Puga (coordinadoras), *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, México, Editorial Anthropos y el Instituto de Investigaciones Sociales UNAM, 2010, 237 pp.

- Martínez de Velasco, Alberto y Abraham Nosnik (coordinadores), *Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial*, México, Trillas, 1999, 111 pp.

- Matthies, Leslie H., *Recursos humanos en el diseño de sistemas administrativos*, México, Limusa Noriega Editores, 1994, 300 pp.
- Pfeffer, Jeffrey, *Organizaciones y teoría de las organizaciones* [José Luis Pérez Hernández, traductor], México, Fondo de Cultura Económica, 1982, 359 pp.
- Richard Teare, David Davies y Eric Sanderlands, *Organizaciones que aprenden y formación virtual*, Barcelona, Gedisa Editorial, 2002, 414 pp.
- Rizo, Marta, *El interaccionismo simbólico y la escuela de Palo Alto. Hacia un nuevo concepto de comunicación*, s/lugar, Aula Abierta, lecciones básicas; Portal de la Comunicación; InCom, s/año, 20 pp.
- Sommerville, Ian, *Ingeniería del Software*, España, Pearson Educación, 2005, 7ª edición, 687 pp.
- Valle, Marcos, *Metodología cualitativa*, Madrid, Síntesis, 1996, 120 pp.

Tesis

- Aguilar Rivera, Víctor Manuel y José Alfredo Aguirre Torres, *Marketing en una ONG: Posicionamiento de AIESEC. Diseño de un sistema o proyecto para una organización* [tesis], México, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, 2010, 136 pp.
- Amezquita Pérez, Ma. Marcela, *Bases para el desarrollo del programa de posicionamiento externo del plan maestro de AIESEC-México (Asociación Internacional de Estudiantes en Ciencias Económicas y Comerciales)* [tesis], México, Universidad La Salle – Escuela de Contaduría y Administración, 1990, 180 pp.
- Ramos Ramírez, Alicia Elia Marcia y José Guillermo Raymundo Urrutia Nieto, *Una organización internacional estudiantil en un país tercermundista: el caso de AIESEC en México* [tesis], México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1976, s/pp.

Recursos electrónicos

- AIESEC International, *AIESEC History* [en línea], 2011, Dirección URL: <http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/about/History.html> [consulta: 24 de mayo de 2012, 11:11 hrs.]
- AIESEC México, *Sobre AIESEC en México* [en línea], 2010, Dirección URL: <http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/Iberoamerica/MEXICO/en/about-aiesec/index.html> [consulta: 13 septiembre de 2011, 20:37 hrs.]
- Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI), *Hábitos de los usuarios de internet en México* [en línea], mayo 2011, Dirección URL: <http://www.slideshare.net/venturis/amipci-hbitos-de-los-usuarios-de-internet-en-mxico-2011> [consulta: 13 de enero de 2012, 22:43 hrs.]
- Bazán-Canabal, Carlos A., *Estudio AMIPCI sobre redes sociales en México y Latinoamérica 2011* [en línea], México, septiembre 2011, Dirección URL: <http://bazan.mx/2011/09/estudio-amipci-sobre-redes-sociales-en-mexico-y-latinoamerica-2011/> [consulta: 11 de enero de 2012, 15:56 hrs.]
- Bermejo Jiménez, José Ernesto, *Las organizaciones de la sociedad civil en México* [en línea], s/fecha, Fundación Rafael Preciado, Dirección URL: <http://www.fundacionpreciado.org.mx/biencomun/bc151/civil.pdf> [consulta: 13 de septiembre de 2011, 17:49 hrs.]
- Boyd Danah M. y Nichole B. Ellison, *Social Network Sites: Definition, History and Scholarship* [en línea], 2007, Journal of Computer-Mediated Communication, Dirección URL: <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html> [consulta: 5 de diciembre de 2011, 19:46 hrs.]
- Facebook, *Acerca de* [en línea], s/fecha, Dirección URL: <https://www.facebook.com/facebook/info> [consulta: 27 de abril de 2012,

15:51 hrs.]

- Félix Arce, Joanna Lavinia, *Las organizaciones civiles y sociales (OCS) en México y su presencia en los medios de comunicación impresos nacionales. Análisis descriptivo de las OCS y su presencia en el periódico <La Jornada>*, [en línea], 2008, Institut de recherche et débat sur la gouvernance, Dirección URL: <http://www.institut-gouvernance.org/es/analyse/fiche-analyse-386.html> [consulta: 13 de septiembre de 2011, 17:56 hrs.]
- IAESTE Mexico, *Información general de IAESTE* [en línea], s/fecha, Dirección URL: http://www.amipp.org/IAESTE_Mexico_Home_Page.html [consulta 13 de sep. de 11, 20:47 hrs.]
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), *Comunicado número 389/10* [en línea], Aguascalientes, 25 de noviembre de 2010, Dirección URL: <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/rpcpyv10.asp> [consulta: 23 de mayo de 2012, 23:44 hrs.]
- Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), *AGE. Las asociaciones y grupos estudiantiles*, [en línea], México, 2010, Dirección URL: <http://www.cem.itesm.mx/asociaciones/> [consulta: 13 de septiembre de 2011, 20:31 hrs.]
- Mark Zuckerberg, entrevistado por Derek Franzese, *Facebook Interview*, vía YouTube, 2010. Dirección URL: <http://youtu.be/--APdD6vejl>. [consulta: 27 de abril de 2012, 16:11 hrs.]
- Marquès Graells, Dr. Pere, *La web 2.0 y sus implicaciones didácticas* [en línea], última revisión 11.09.11, Departamento de Pedagogía Aplicada, Facultad de Educación, Dirección URL: <http://www.peremarques.net/web20.htm> [consulta: 14 de septiembre de 2011, 00:26 hrs.]

- Navajo, Pablo, *Iniciativa social y estado de bienestar. Clasificación de la iniciativa social*, 2004, Dirección URL: <http://www.iniciativasocial.net/clasificacion.htm>, [consulta: 21 de marzo de 2012, 22:00 hrs.]

- Rotary México, *ABC Rotario* [en línea], s/fecha, Dirección URL: <http://www.rotarymexico.org/ABC-ROTARIO.htm> [consulta: 13 de sep. de 11, 20:57 hrs.]

- s/a, *Asociaciones de estudiantes universitarios* [en línea], s/fecha, Universia México, Dirección URL: <http://universitarios.universia.net.mx/asociaciones-representatividad/asociaciones-estudiantes-universitarios/> [consulta: 5 de octubre de 2011, 23:45 hrs.]

- s/autor, *Cédula de profesores* [en línea], México, 2012, FCPyS - UNAM, Dirección URL: <http://www.politicas.unam.mx/cedulas/profesores/prof045998.pdf> [consulta: 23 de mayo de 2012, 22:00 hrs.]

- s/autor, *Código Civil Federal* [en línea], México, última reforma DOF 30-08-2011, Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2.pdf>, [consulta: 13 de septiembre de 2011, 19:46 hrs.]

- s/a, *Cómo elaborar el plan de comunicación, Manuales prácticos de la pyme*, 152 pp., Galicia, 2009, Dirección URL: http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf [consulta: 28 de noviembre de 2011, 18:34 hrs].

- s/a, *Definición de sociedad civil* [en línea], 2011, Grupo del Banco Mundial, Dirección URL: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTTEMAS/EXTCSOSPANISH/0,,contentMDK:20621524~menuPK:1613473~pagePK:>

220503~piPK:220476~theSitePK:1490924,00.html [consulta: 13 septiembre de 2011, 19:12 hrs.]

- s/a, *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*, 98 pp., Madrid, s/fecha, Calidad FEAPS, Dirección URL: <http://www.feaps.org/archivo/publicaciones-feaps/libros/cuadernos-de-buenas-practicas/120-guia-de-buenas-practicas-de-comunicacion-interna.html> [consulta: 10 de enero de 2012, 13:54 hrs.]
- s/a, *Organizaciones estudiantiles* [en línea], México, 2011, Subsecretaría de Educación Superior, Dirección URL: http://www.abiertayadistancia.sep.gob.mx/index.php?option=com_kunena&Itemid=222&func=view&catid=3&id=30347 [consulta: 5 de octubre de 2011, 23:45 hrs.]
- s/a, *Twitter X-factors, report #4* [en línea], 20 pp., 2010, Exact Target, Dirección URL: <http://www.exacttarget.com/subscribers-fans-followers/> [consulta: 8 de febrero de 2011, 20:44 hrs.]
- s/autor, *Taking the Plunge. A (participatory) Social Media Workshop* [en línea], 20 de Julio de 2009, Idfive, Dirección URL: www.eduweb.com [consulta: 21 de diciembre 2009, 14:23 hrs.]
- Waters, Emily Burnett, Anna Lamm y Jessica Lucas, "Engaging Stakeholders through Social Networking: How Nonprofit Organizations are using Facebook", en *Public Relations Review* 35 [en línea], 2008, Dirección URL: www.richardwaters.org/PRRNPOfacebook.pdf [consulta: 20 de noviembre de 2011, 11:23 hrs.]

Entrevistas

- Eunice Ojeda Luna, directora nacional de comunicaciones de AIESEC en México 2012-2013, entrevistada sobre *El manejo de la comunicación interna en prospección para 2012 y 2013 y retroalimentación sobre el trabajo de tesis “La web 2.0 como herramienta de comunicación interna en una asociación civil de tipo estudiantil”*, por Regina Citlalli Guerrero Rodríguez, México, junio 2012.
- Joel Rao, director nacional de comunicaciones de AIESEC en México 2010-2011, entrevistado sobre *El manejo de la comunicación interna en AIESEC México en 2010 y 2011*, por Regina Citlalli Guerrero Rodríguez, México, abril 2011.
- Jorge Noé Robles Pedrero, consultor en informática especializado en tecnologías web, entrevistado sobre *Atributos de un sistema informático y cotización*, por Regina Citlalli Guerrero Rodríguez, México, mayo 2012.
- José Luis Martínez Clavijo, ex director nacional de comunicaciones de AIESEC en Cono Sur 2011-2012, entrevistado sobre *La operatividad comunicativa en AIESEC en Cono Sur, sus sistemas y planeación*, por Regina Citlalli Guerrero Rodríguez, entrevista virtual Ciudad de México-Buenos Aires, septiembre 2011.
- José Manuel Reyes García, ex director nacional de comunicaciones de AIESEC en México 2009-2010, entrevistado sobre *Los sistemas comunicacionales de AIESEC en México en 2009 y 2010*, por Regina Citlalli Guerrero Rodríguez, entrevista virtual Ciudad de México-Santiago de Chile, septiembre 2011.
- Mariana Montiel Prado, ex presidenta nacional de AIESEC en México 2008-2009, entrevistada sobre *La historia de los sistemas comunicativos de AIESEC en México*, por Regina Citlalli Guerrero Rodríguez, entrevista virtual Ciudad de México-Dubai, mayo 2012.

ANEXO 1

FORMATO DE ENCUESTA

Herramientas de comunicación y almacenamiento de información en AIESEC México

ENCUESTA VÁLIDA del 23 al 31 de MAYO de 2012.

Objetivo 1: Medir el grado de conocimiento, uso y apreciación que se tiene sobre las herramientas de comunicación y almacenamiento de diversa información en AIESEC en México.

Objetivo 2: Conocer el ambiente organizacional actual de AIESEC en México. No es necesario brindar tus datos personales además del comité local de procedencia y fecha de ingreso a AIESEC.

ADVERTENCIA. Esta encuesta no corresponde a la planeación nacional de AIESEC en México y los resultados tienen fines exclusivamente académicos.

Si te interesa que se te compartan los resultados al final de esta semana de evaluación, escíbeme a: regina.guerrero@gmail.com

Gracias por tu tiempo y colaboración.

Atte.

Regina Guerrero Rodríguez (AIESEC UNAM, Former LCP UNAM 2011, LCVP Comm&IM 2010, NST México Strategy Manager Web 2.0 2010)

*** Requerido**

1. Comité local de procedencia...
2. Menciona las tres (3) primeras herramientas de comunicación o almacenamiento de información que te vengan a la mente y que son utilizadas en la red de AIESEC en México a nivel interno. *
3. ¿Qué tan práctico te resulta utilizar todas estas herramientas por separado? *

Entiéndase "práctico" como algo de gran ayuda o de uso fácil.

- Muy práctico
- Práctico
- Me da igual
- Poco práctico
- Nada práctico

4. ¿Cómo calificarías la comunicación interna en AIESEC en México actualmente? *

Califica a AIESEC México, NO sólo a tu comité local. Entiéndase "comunicación interna" como la comunicación entre miembros pertenecientes a la organización. NO SE CALIFICA la comunicación externa dirigida a stakeholders como empresas, medios de comunicación, universidades y otros aliados.

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Pésima

5. ¿Cuál es tu grado de integración con tus líderes a nivel local? *

LCP, VPs, coordinadores, OCPs y otros roles de liderazgo. Si eres líder de EB orienta tu respuesta hacia tu integración con miembros de tu comité local.

- Muy alto
- Alto
- Medio
- Bajo
- Muy bajo

6. ¿Cuál es tu grado de integración con tus líderes a nivel nacional? *

MC, NST

- Muy alto
- Alto

- Medio
 - Bajo
 - Muy bajo
7. De tu ingreso a AIESEC a la fecha actual, ¿qué tanto ha mejorado la comunicación que mantienes con tus líderes inmediatos? *
- Ha mejorado muchísimo
 - Ha mejorado
 - Se ha mantenido igual
 - Ha empeorado
 - Es terrible
8. Por favor escribe el Mes y Año de tu ingreso a AIESEC

¡Muchas gracias por tu colaboración!

Encuesta aplicada del 23 al 31 de mayo en formato de Google Spreadsheet, a hombres y mujeres entre 18 y 28 años de edad, universitarios y recién egresados, que son miembros inscritos en alguna entidad de AIESEC en México desde 2008 a la fecha.

ANEXO 2

ENTREVISTA A MARIANA MONTIEL PRADO

Guía de entrevista.

1. ¿Qué sistemas de comunicación utilizaban durante y antes tu gestión en Comité Nacional?
2. ¿Quiénes tenían acceso a ellos?, ¿cómo se utilizaban?
3. ¿Quién gestionaba esos sistemas?
4. ¿Cómo se administraba el presupuesto para la actualización y mantenimiento de esos sistemas?
5. ¿Qué tan útiles resultaban estas herramientas?
6. Antes de utilizar dichas plataformas, ¿dónde se almacenaba la información?

Entrevista.

Mariana Montiel Prado es licenciada en administración de empresas y comercio internacional por la Universidad del Valle de Atemajac en la ciudad de Guadalajara, Jalisco. Ingresó a AIESEC México en 2004 y fue presidenta nacional de 2008 a 2009.

Acercas del manejo de la información y los sistemas de comunicación utilizados en AIESEC México durante su gestión, Mariana menciona que ella vivió la migración de la plataforma internacional AIESEC.net a la actual MyAIESEC.net en 2008.

Anterior a estos años, las plataformas por excelencia eran Insight y posteriormente Insight XP, diseñadas ambas para facilitar el proceso de intercambios que realiza AIESEC alrededor del mundo. “También – menciona – existía otra plataforma que no recuerdo el nombre para almacenar documentos de los comités locales”.

Para ella Insight fue en esos tiempos algo que agilizaba mucho la información, pero no todos podían entrar porque para registrarse como usuario se requería hacer un examen difícil. “Prácticamente si pasabas ese examen te convertías en miembro de AIESEC”.

En 2004 se unifica la plataforma de documentos con la plataforma de intercambios y generan AIESEC.net.

Incluye el dato curioso de que siempre pasó que AIESEC Internacional generaba un sistema, y AIESEC Estados Unidos generaba el propio.

En 2007, AIESEC México comienza a generar su propio sistema llamado AIESEC Mexico Boards, que eran foros de discusión donde se podían cargar fotografías y comentarios. Pero entre 2008 y 2009 el sistema se da de baja por cuestiones presupuestales al estar pagando también el sistema de AIESEC Internacional.

Es durante su periodo que se genera SAM, creado por Juan Carlos Ávila Rodríguez con el objetivo de medir el crecimiento de los comités locales.

Ella podría estar segura que del pago que los comités nacionales le hacen a AIESEC Internacional, al menos un 70% va dirigido exclusivamente al mantenimiento de los sistemas utilizados. A pesar del convenio actual con TATA.

Sobre la interacción entre personas, Mariana dice que eso sólo se hacía en congresos. Con el uso de sistemas como Messenger y ICQ la interacción entre miembros de AIESEC comenzó a volverse mayor.

A la fecha no le parece que MyAIESEC.net sea la herramienta ideal para favorecer la interacción entre miembros, pues sólo se utiliza para almacenar información.

AIESEC maneja plataformas que funcionan a través de internet a partir de 1990. Una década antes, los intercambios se realizaban a través de tecnologías como telefax y el envío y recepción por correo postal de discos de 3 ½. Entre 1976 y 1985 lo cotidiano era el uso de tarjetas perforadas que sólo se podían leer en universidades que contaran con computadoras de última tecnología. Si nos remontamos a la década de los 50 y 60, los intercambios en AIESEC se hacían únicamente por correo postal y durante congresos internacionales.

Para Mariana algo realmente asombroso de la organización es que siempre va a la vanguardia en innovación tecnológica. Sistemas que en 1950 ya se implementaban en AIESEC, se hicieron populares en empresas del mundo hasta 1980.

ANEXO 3

AIESEC INTERNACIONAL Y SUS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Fuente: AIESEC History [en línea], AIESEC International, 2011, Dirección URL: <http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/about/History.html> [consulta: 24 de mayo de 2012, 11:11 hrs.]

AIESEC se funda en París en 1948 posterior a la Segunda Guerra Mundial. Durante la década de los cincuenta y para poder gestionar correctamente las prácticas profesionales de estudiantes en el cual se basa la esencia de AIESEC, la organización utilizó tarjetas y papel carbón a fin de ser enviados por correo postal o compartidas durante congresos internacionales entre sus miembros.

Sin embargo, los procesos comenzaban a retrasarse y ante esta situación se vio la necesidad de trabajar sobre un sistema que pudiera agilizar los trámites. En 1967, se crea el *Student Traineeship Exchange System* (STRES) desarrollado por miembros de AIESEC en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT por sus siglas en inglés), y es gracias a esto que la empresa tecnológica internacional, IBM, ve en AIESEC una promesa de crecimiento constante en el rubro y le otorga un patrocinio de computadoras que pudieran generar tarjetas perforadas así como traducirlas.

Durante el congreso internacional en París de 1969, miembros de AIESEC pudieron apreciar cómo se concretaban los trámites de prácticas profesionales en tiempo real a través de dichas computadoras, aumentando el número de intercambios a 4,500.

Pero años después STRES se volvería obsoleto, motivando la creación de una segunda versión: STRESS II. Para 1975 se comienza la creación de un nuevo sistema más flexible y rápido y en 1979 sale a la luz MATCH, una nueva herramienta para realizar trámites de prácticas profesionales en la organización.

Pero para la década de los ochenta, la creación de tarjetas perforadas se comenzó a volver un proceso muy costoso para la organización civil y se prefirió el uso de fax como el medio ideal de comunicación.

Pero el sistema MATCH no logró incrementar el número de intercambios y comenzó a volverse muy exigente en su operación, así que el equipo desarrollador de éste decidió trabajar sobre uno nuevo que se adaptara a las necesidades de la organización, lanzando TARGET en 1989.

Este nuevo sistema, ya podía utilizarse en computadoras personales (PC), pero no contó con un nuevo reto que irónicamente fue la razón de su fracaso: la capacitación de los usuarios en el manejo de TARGET.

La falta de información sobre su uso, hizo que AIESEC regresara al uso de MATCH en 1990.

Después de tres reediciones de TARGET, al fin en 1996 se lanza una nueva versión que omitía el uso de papel y comienza a utilizar discos de 3 ½ (diskettes) con información grabada.

Años después, se implementó el AIESEC Global Information Systems (AGIS) aprovechando nuevos protocolos a través de internet para establecer reuniones virtuales en tiempo real y el acceso desde 70 países a la página www.aiesec.org.

La necesidad de actualizar los sistemas hizo que AGIS se convirtiera en Insight, una nueva plataforma que además de utilizar internet ya permitía realizar los trámites de intercambio internacional en cualquier día y horario. Nuevos problemas se presentaron, incluyendo virus informáticos, por lo que al final de la

década se presentó Insight II con actualizaciones que corregían los problemas iniciales.

A la par de Insight II, en el año 2000 se lanza AIESEC.net la cual para 2003 contaría ya con más de 2,500 usuarios, y en 2004 se migran hacia una sola plataforma llamada Insight XP.

Dentro de la planeación organizacional de AIESEC en todo el mundo, se planteó la idea de generar un sistema que incluyera todas las necesidades del usuario y dejara de utilizarse por separado. Es por ello que para diciembre de 2007 nace la actual plataforma MyAIESEC.net, actualizada en 2009 y más recientemente en 2011.

ANEXO 4

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE RELACIONES PÚBLICAS Y POSICIONAMIENTO DE AIESEC EN MÉXICO

1. Generalidades

1.1 Generalidades del Compendio de Relaciones Públicas y Posicionamiento

1.1.1 Como parte de la red global de AIESEC, AIESEC México A.C. adopta todas las políticas y lineamientos del Branding establecidos por AIESEC Internacional en su versión vigente, sin excepción alguna.

1.1.2 Las Políticas y Procedimientos de Relaciones Públicas y Posicionamiento de AIESEC México no podrán contradecir de manera alguna los lineamientos establecidos por AIESEC Internacional. El Presente Documento deberá estar constantemente actualizado ante cualquier cambio establecido por AIESEC Internacional.

1.1.3 Toda política nacional de AIESEC México, que contradiga alguna política internacional perderá validez automáticamente, aun si está ha sido recientemente legislada.

1.1.4 El presente documento deberá ser, invariablemente, revisado cada seis meses como mínimo, con el objeto de determinar si continúa siendo funcional para las operaciones de la organización, y si continúa actualizado.

1.2 Descripción del área

1.2.1 El área de Relaciones Públicas, tiene como objeto lograr posicionamiento efectivo para AIESEC México, entre Jóvenes estudiantes y recién graduados, de entre 18 y 30 años de edad y Organizaciones que no vayan en contra de los principios y valores de AIESEC.

El Área de Relaciones Públicas y Posicionamiento debe comunicar la marca de AIESEC de tal manera que esté fielmente alineada a los lineamientos establecidos en el “Brand Experience” y ajustar sus elementos gráficos a los

“Visual Guidelines”, ambos lineamientos están regulados y establecidos por AIESEC Internacional.

Hacia el interior de la organización, el área de Relaciones Públicas y Posicionamiento, en conjunto con el departamento de Gestión de la Información (IM) se hace responsable de la Comunicación Interna y de las prácticas de Endomarketing, orientadas primordialmente a incrementar el desempeño de las entidades locales y mantener conectada a la red nacional y constantemente actualizada.

1.3 Rol y Responsabilidades del Vicepresidente Nacional de Relaciones Públicas y Posicionamiento

1.3.1 El Vicepresidente Nacional de Relaciones Públicas o Posicionamiento es responsable del posicionamiento de AIESEC México, a través de la Comunicación de la Marca de la manera más efectiva y alineada posible. El Vicepresidentes de Relaciones Públicas y Posicionamiento es responsable de educar, soportar y dar seguimiento a las actividades de los Comités Locales en torno al posicionamiento.

Como último responsable de los resultados del área y de la eficiencia de la misma, el Vicepresidente Nacional del área, es responsable de la estructura, las políticas y procedimientos y de la comunicación de estas al resto de la red nacional.

El Vicepresidente de Relaciones Públicas y Posicionamiento de AIESEC México, debe estar constantemente en búsqueda de formas y métodos que eficiente nuestro posicionamiento, y es responsable final de la imagen que se transmita a nuestros públicos externos.

Así mismo, la persona a cargo de esta área, tiene las facultades necesarias para permitir o interrumpir las operaciones de una entidad Local siempre que estas estén en contra de lo estipulado en este documento nacional o en las políticas y lineamientos vigentes de AIESEC Internacional.

1.4 Rol y Responsabilidades de los Vicepresidente Locales de Relaciones Públicas y Posicionamiento o Comunicaciones

1.4.1 Los Vicepresidentes Locales de Relaciones Públicas y Posicionamiento o, en su defecto, de Comunicaciones, son responsables finales del posicionamiento de sus entidades locales ante sus públicos externos target, y de todas las actividades que emanen de este fin. El Vicepresidente Local de RPyP o Comunicaciones es responsable de la imagen emitida hacia el exterior y su alineación a los lineamientos establecidos por la oficina nacional de AIESEC México y AIESEC Internacional.

El Vicepresidente de Relaciones Públicas y Posicionamiento o quien asuma sus funciones en un Comité Local es responsable de implementar a nivel local y personalizar, si es necesario, las estrategias desarrolladas a nivel nacional.

Como responsable final del posicionamiento de su entidad local, el responsable de esta área deberá desarrollar un plan de Comunicación Integral hacia el exterior, que incluya, por lo menos, actividades de Posicionamiento Virtual, Presencia en Medios, campañas de Marketing, Relaciones Públicas y Análisis de Mercados. Hacia el interior de la organización, el Vicepresidente o responsable de PR&P o Comunicaciones está a cargo, junto con el responsable de la Gestión de la Información, de la Comunicación Interna.

2. Sobre las Relaciones con Medios y otras Organizaciones.

2.1 Definición de una aparición en medios

2.1.1 Que es considerado un medio

2.1.1.1 Apariciones en medios masivos: revistas, periódicos, televisión, radio o páginas web.

2.1.1.2 Apariciones en boletines empresariales o estudiantiles.

2.1.1.3 Apariciones en medios universitarios: videos, periódicos, revistas, páginas web, guías para estudiantes, etc.

2.1.1.4 Mailing a lista(s) de distribución de alguna otra organización con apoyo de esta.

2.1.2 Que es considerado una aparición

Una aparición en medios será contada como tal cuando cumpla con un mínimo de tres de los siguientes elementos de la marca:

- ✓ Impacto Social
- ✓ Experiencia Internacional
- ✓ Desarrollo Profesional y Personal
- ✓ Networking

2.2. Relaciones con medios

2.2.1 Ningún LC del Distrito Federal podrá acercarse a ningún medio que no esté estipulado en su plan de medios, entregado en tiempo y forma a comité nacional, sin previa autorización del encargado a nivel nacional de relaciones con medios. De otra manera el comité local será acreedor a una multa de \$10 USD.

2.2.2 Queda estrictamente prohibido formar alianzas con organizaciones que no estén alineadas a los valores de AIESEC. En caso de que esto suceda la alianza será terminada inmediatamente y el comité local será acreedor a una multa a consideración de comité nacional dependiendo del nivel del agravio hecho a la imagen de AIESEC.

2.2.3 Queda estrictamente prohibido verse inmiscuido en alguna publicación con tintes o tendencias políticas o que use la marca de AIESEC para propaganda o promover algún candidato, línea o partido político. En caso de que esto suceda la alianza será terminada inmediatamente y el comité local será acreedor a una multa a consideración de comité nacional dependiendo del nivel del agravio hecho a la imagen de AIESEC.

2.3 Apariciones en Medios

2.3.1 Cualquier aparición en medios tendrá que ser auditada previamente por el responsable de la marca en el comité local.

2.3.2 Habrá un responsable a nivel nacional quien podrá llevar a cabo las auditorias antes de que una aparición sea publicada en la ausencia de un responsable a nivel local o cualquier otra situación.

2.3.3 El Comité nacional o un Equipo Nacional de Soporte llevarán a cabo una auditoria bimestral de apariciones en medios.

2.3.4 Toda aparición en medios que incumpla con lo estipulado en el artículo 2.1.2 no será considerado como una publicación valida y no contará como parte de los resultados del Comité Local. Si la publicación en cuestión perjudica la imagen de AIESEC a nivel local, regional (Comités Locales del DF) o nacional, el Comité Local se hará acreedor a una multa a consideración de comité nacional dependiendo en el nivel del agravio a la imagen de AIESEC.

3. Sobre el Posicionamiento Virtual

3.1.1 Los Vicepresidentes o responsables Locales de Relaciones Públicas y Posicionamiento o, en su defecto, de Comunicaciones, son responsables finales del posicionamiento a través de las redes sociales y los sitios web oficiales de AIESEC México.

3.1.2 La estrategia de Posicionamiento Virtual debe estar alineada a los resultados del Análisis de Mercado (Punto no. 4 de este documento) realizado previamente por los Comités Locales, se debe contar de manera mínima, con los sitios web o redes sociales que este análisis haya arrojado y debe cumplir con los lineamientos específicos que se estipulan en el Anexo 1 sobre las características del posicionamiento virtual.

3.1.3 Las Oficinas que no presenten el Plan en el tiempo especificado y con una razón válida, previamente comunicada al Vicepresidente Nacional, se harán acreedores a una multa de 20 dólares, incrementando dos dólares después de cada día acumulado sin enviar el plan. El dinero acumulado será destinado al fondo de operaciones del Comité Nacional.

3.1.4 Todo Producto de Promoción o mensaje elaborado y emitido por cualquier entidad local o nacional de AIESEC México, a través de sus redes sociales, sitio web oficial o algún otro sitio externo, refiriéndose a AIESEC en algún aspecto, y que este destinado a tener una exposición externa, deberán estar alineados a la experiencia de marca de AIESEC. (Brand Experience Toolkit)

3.1.5 En el caso de que los mensajes y/o contenido publicado en los sitios virtuales que integren el plan vayan de los Comités Locales, vayan en contra de la experiencia de marca de AIESEC, o de alguna manera perjudiquen la imagen o posicionamiento de la asociación, el Comité Nacional tendrá autoridad total para exigir que dicho material sea eliminado inmediatamente y si está dentro de sus posibilidades, podrá eliminarlo autónomamente.

El Comité Nacional se reserva el derecho de multar a los Comités Locales en relación con el nivel y alcance del agravio provocado por los contenidos publicados.

3.1.6 Se considerará como agravio a la marca e imagen de AIESEC la publicación de cualquier contenido, material u opinión que no refleje o vaya en contra de la experiencia de marca de AIESEC, su misión, valores, etc.

3.2 Auditorias de la Estrategia de Posicionamiento Virtual

3.2.1 Los equipos Nacionales de Soporte del área del Área de Relaciones Públicas y Posicionamiento, siempre que el Vicepresidente de Relaciones Públicas y Posicionamiento o responsable de las comunicaciones en el Comité Nacional así lo estipule, tendrán plena facultad de evaluar el desempeño de los Comités Locales en torno a la estrategia de Posicionamiento Virtual de los Comités Locales.

3.2.2 Los equipos Nacionales de Soporte o el Vicepresidente Nacional o responsable del área del Área de Relaciones Públicas y Posicionamiento o comunicaciones, deberán realizar una Auditoria oficial cada bimestre de la estrategia de Posicionamiento Virtual de los Comités Locales. Las oficinas que no envíen el reporte o participen en la auditoría en tiempo y forma se harán acreedores a una multa de 20 dólares, y sumarán dos dólares por cada día que no cumplan con lo estipulado en el procedimiento de auditoría.

3.2.3 Los puntos a evaluar en cada auditoria serán los primeros 7 puntos del Anexos 1 de este documento.

3.2.4 El equipo Nacional de Soporte del área del Área de Relaciones Públicas y Posicionamiento tendrá la autorización de cerrar temporalmente o suprimir

definitivamente según sea el caso, cualquier Red Social o Sitio Oficial, si este infringe los lineamientos de la Experiencia de Marca de AIESEC.

3.3 Sobre la Página Web oficial

3.3.2 www.aiesec.org.mx, es el sitio oficial de AIESEC México, desarrollado principalmente para ser el vínculo primario entre el Público Externo y las entidades de AIESEC México.

3.3.3 Los Comités Nacionales no podrán utilizar algún otro sitio web o medio virtual que no sea el oficial, a menos que el Comité Nacional así lo autorice.

3.3.4 El Diseño del Sitio Web deberá respetar los lineamientos de la experiencia de la marca de AIESEC.

3.3.5 Los sitios oficiales de AIESEC México, incluidos Comités Locales, deberán tener como Contenido Mínimo los puntos estipulados en el anexo dos del presente reglamento.

4. Sobre el Análisis de Mercado

4.1 Todo comité Local debe incluir y ejecutar en sus operaciones un análisis de mercado orientado a delimitar la situación actual del comité local, el cual servirá para la correcta dirección de estrategias enfocadas a su mercado actual.

4.2 El Vicepresidente Local de Relaciones Públicas desarrollará el Análisis de Mercado según el método presentado por el responsable de Relaciones Públicas y Posicionamiento o Comunicaciones de AIESEC México.

4.3 El Vicepresidente Local de Relaciones Públicas y Posicionamiento o Comunicaciones es el responsable final de la totalidad de la ejecución y análisis de la información arrojada por dicho análisis.

4.2 El análisis de mercado deberá realizarse cada año o periodo oficial de AIESEC México, con el objetivo de mantener al comité local al día con las tendencias y posicionamiento de AIESEC en el mercado en el que se desenvuelve.

4.3 El Vicepresidente Local de Relaciones Públicas y Posicionamiento o Comunicaciones o responsable de dicha área en el Comité Local, tendrá 15 días

a partir del inicio de su periodo de trabajo para aplicar las encuestas en sus respectivos planteles.

4.4 Transcurridos los 15 días para la aplicación de encuestas, el Vicepresidente Local de Relaciones Públicas y Posicionamiento o Comunicaciones será el encargado de vaciar la información generada de las encuestas en la plataforma www.system.aiesec.org.mx , para ello tendrá 14 días a partir del término de las encuestas. Las Oficinas que no vacíen la información en el sistema previamente mencionado y en el tiempo especificado y con una razón válida, previamente comunicada al responsable Nacional de esta área, se harán acreedores a una multa de 20 dólares y está incrementará dos dólares por cada día que pase sin tener la información en el sistema.

4.5 Transcurridos los 14 días, el Responsable Local de Relaciones Públicas y Posicionamiento o Comunicaciones gozará de 1 día para enviar al Responsable Nacional de Relaciones Públicas y Posicionamiento su plan de Mercadotecnia basado en los resultados del análisis de mercado. Las Oficinas que no presenten su plan de Mercadotecnia en el tiempo especificado y con una razón válida, previamente comunicada al Vicepresidente Nacional, se harán acreedores a una multa de 10 dólares, incrementando dos dólares después de cada día acumulado sin enviar el plan.

5. Sobre las Relaciones Públicas

5.1 Todo Comité Local debe incluir y ejecutar en sus operaciones un Plan de Relaciones Públicas orientado a incrementar el posicionamiento entre jóvenes y organizaciones campaña de posicionamiento dentro de la UNAM (protocolo). El Vicepresidente Local de Relaciones Públicas y Posicionamiento o Comunicaciones es el responsable final del desarrollo, ejecución, seguimiento y resultados del plan.

5.2 El **PLAN** de Relaciones Públicas de los Comités Locales deberá ser enviado dentro de los primeros 15 días después de haber iniciado los periodos oficiales de trabajo de los Vicepresidentes Locales. Las Oficinas que no presenten el Plan en el tiempo especificado y con una razón válida, previamente comunicada al

Vicepresidente Nacional, se harán acreedores a una multa de 20 dólares, incrementando un dólar después de cada día acumulado sin enviar el plan. El dinero acumulado será destinado al fondo de operaciones del Comité Nacional. El plan de Relaciones Públicas debe subirse a www.myaiesec.net como documento y enviarse la liga de descarga al Vicepresidente o responsable en turno del área.

5.3 El Plan deberá realizarse a un año, es decir, el plan debe contemplar actividades durante el periodo completo de gestión de un Vicepresidente de Relaciones Públicas y Posicionamiento o Comunicaciones o de la persona responsable del área.

5.4 Los Planes de Relaciones Públicas presentados por los Comités Locales deberán incluir, al menos, la presencia de AIESEC en 6 eventos en las ciudades sedes de las Oficinas Locales. Cada semestre se asistirá a un mínimo de 3 eventos.

5.5 La decisión de los eventos a los que se asistirán se hará basado en las prioridades de posicionamiento de cada oficina local e invariablemente contemplará la interacción y atracción con los públicos meta de AIESEC, jóvenes que cumplan los requisitos marcados por AIESEC para ser miembros de corto o largo plazo y organizaciones que no perjudiquen la imagen de AIESEC.

6. Sobre la Promoción para Estudiantes y Recién Graduados

6.1 Sobre los mensajes y el uso de campañas

6.1.1 Toda campaña de promoción dirigida a estudiantes y recién graduados deberá realizarse tomando en cuenta los resultados arrojados por el Análisis de Mercado previamente realizado por cada Comité Local.

6.1.2 Todo mensaje emitido por alguna entidad de AIESEC México debe estar basado en el Brand Experience Toolkit y deberá utilizar los elementos más convenientes de la Experiencia de la Marca de acuerdo al tipo de perfil que quiera atraerse.

6.1.3 El mensaje emitido debe ser creado en coordinación con las áreas involucradas en el target. Ej. Reclutamiento de Miembros COMM & TM; Pauta

de ventas COMM & ER; Premiación de Alumni COMM & Alumni; etc. El área de Comunicaciones o RP&P no podrá tomar la decisión de la estrategia de Promoción sin tomar en cuenta las referencias y especificaciones hechas por las demás áreas involucradas.

6.1.4 La Promoción durante reclutamientos para miembros de corto y largo plazo, deberá tener una duración mínima de 15 días, y dicho plan de promoción deberá ser enviado al Comité Nacional para su auditoría, al menos 5 días antes de la ejecución de dicho plan. De no hacer esto, los Comités Locales se harán acreedores a una multa de 10 dólares, la cual incrementará dos dólares por cada día que pase sin que envíen el plan a auditoría, o en su defecto, se prohibirá al Comité Local ejecutar dicho plan.

6.1.5 La decisión del número de campañas y alcance de éstas se hará basado en las prioridades de posicionamiento de cada oficina local e invariablemente contemplará la interacción y atracción con los públicos meta de AIESEC, jóvenes que cumplan los requisitos marcados por AIESEC para ser miembros de corto o largo plazo y organizaciones que no perjudiquen la imagen de AIESEC.

6.1.6 El Vicepresidente Nacional de Relaciones Públicas y Posicionamiento evaluará y seleccionará cada cuarto la campaña más impactante de todos los comités locales, para dejarlo como legado de AIESEC México.

6.2 Sobre el uso de Branding

6.2.1 La marca no podrá ser usada si no refleja lo que el punto 6.1.1 establece.

6.2.2 La marca no puede estar presente en eventos que promuevan proselitismo político, violencia, alcoholismo, tabaquismo y otras adicciones, de lo contrario se hará acreedor a una multa de 10 dólares.

6.2.3 Los elementos visuales utilizados deben estar bajo las normas establecidas en los manuales oficiales de Comunicaciones¹³⁴

7. Sobre la Comunicación Interna

¹³⁴ Véase logo visual guidelines, brand experience toolkit, Brand promise en la sección de colores, y todo aquellos que AIESEC Internacional actualice.

7.1 Cada Comité Local tiene libertad para elegir al responsable final de la Comunicación Interna en su equipo, el cual deberá ser el Vicepresidente o responsable del área de Comunicaciones o Relaciones Públicas y Posicionamiento y el Vicepresidente de Gestión de la Información. Los Comités Locales decidirán esto basado en el conocimiento y competencias que los vicepresidentes o responsables de ambas áreas muestren con respecto a la Comunicación Interna. Sin importar quien sea electo, ambos vicepresidentes conservaran las responsabilidades que se describen a continuación.

7.2 Las responsabilidades del Vicepresidente de Relaciones Públicas y Posicionamiento y de Gestión de la información están divididas de la siguiente manera:

- a) El Vicepresidente de Gestión de la Información es responsable de toda la estructura de Comunicaciones desarrollada en la plataforma global MyAIESEC.net y del aprovechamiento de todos de los módulos dispuestos en el sistema para tal fin.
- b) El vicepresidente de Gestión de la Información debe proveer soporte en el desarrollo de cualquier aplicación u otro tipo de material para la mejor ejecución de los planes de Comunicación Interna.
- c) El Vicepresidente de Relaciones Públicas y Posicionamiento es responsable de aquellos medios que no estén incluidos en la plataforma global MyAIESEC.net y que sean útiles para mejorar el proceso de Comunicación Interna, tales como boletines, redes sociales, etc.

7.3 La Plataforma Global MyAIESEC.net, es el principal sistema de Comunicación Interna de AIESEC México, por lo tanto, el plan desarrollado para este propósito debe basar la mayor parte de sus operaciones en el uso del sistema global, el aprovechamiento de sus módulos y demás herramientas que provea para tales fines.

7.4 El Plan de Comunicación Interna de los Comités Locales, debe ser enviado al Vicepresidente responsable de la Comunicación Interna en el Comité Nacional en un formato decidido por este, dentro de los primeros 15 días a partir de iniciado oficialmente el periodo de los Vicepresidentes Locales de Relaciones

Públicas y Posicionamiento o Comunicaciones o de la persona encargada de esta área, ó por el Vicepresidente de la Gestión de la Información. De no ser presentado dicho plan, el Comité Local será acreedor de una multa de 20 dólares, y dos dólares más por cada día que transcurra sin que el plan sea entregado.

7.5 El responsable a nivel nacional de la Comunicación Interna, dará seguimiento a los planes de los Comités Locales en este tema cada 3 meses, a través de un reporte de actividades que deberá ser enviado por el responsable local de la Comunicación Interna, de no ser enviado este reporte, el Comité Local o Comités Locales faltantes, se harán acreedores a una multa de 10 dólares, y dos dólares más por cada día que transcurra sin que el plan sea enviado.

8. Sobre la entrega de mínimos de membresía

Mínimo de Membresía	Entregable
1. Un comité local de pleno derecho deberá contar con un mínimo de tres apariciones en medios semestrales.	Presentación de la aparición, ya sea en audio, grabación visual, imagen escaneada en el caso del periódico, screenshot en caso de websites y medios virtuales, etc.
2. Un comité local probatorio deberá contar con un mínimo de dos apariciones en medios semestrales.	Presentación de la aparición, ya sea en audio, grabación visual, imagen escaneada en el caso del periódico, screenshot en caso de websites y medios virtuales, etc.
3. Un comité local de pleno derecho deberá asistir a un mínimo de tres eventos en el semestre relacionados con la experiencia de marca o valores de AIESEC.	Reporte de la presencia en el evento, reseña con fotos.

2. Un comité local probatorio deberá asistir a un mínimo de tres eventos en el semestre relacionado con la experiencia de marca o valores de AIESEC.	Reporte de la presencia en el evento, reseña con fotos.
3. Los Comités Locales deberá tener su página web completamente actualizada, con el contenido mínimo establecido en el anexo dos del presente reglamento y con base al formato establecido por Comité Nacional.	Nada, el MC sólo tendrá que revisar el Website
4. Entrega del Análisis de mercado y sus resultados a través de SAM	Nada, el MC sólo tendrá que revisar los resultados en SAM
5. Reporte de Comunicación Interna	Los CL's deberán entregar un reporte de sus actividades de Comunicación Interna basado en el plan entregado al principio del semestre.

9. Sobre la Transición

9.1 El Vicepresidente o líder del área de Relaciones Públicas y Posicionamiento o Comunicaciones de cada Comité Local, es responsable de brindar transición al Vicepresidente electo o responsable designado al área, o en su defecto al Presidente de Comité Local Electo, con el objetivo de asegurar la sustentabilidad del Conocimiento e Información y continuidad del área.

9.2 La etapa de transición debe ser realizada alternando la práctica con la teoría, de tal manera que el responsable electo comprenda en un nivel teórico y práctico la ejecución de los distintos procesos del área.

9.3 El área de Administración del Talento en coordinación con el Presidente del Comité Local, coordinarán el periodo de transición general del Comité Local; sin embargo, en caso de no presentarse el plan de transición, un mes y medio antes

de que el responsable de área actual termine oficialmente su periodo, este deberá presentar y ejecutar su propio plan de transición.

9.4 El Vicepresidente Nacional de Relaciones Públicas y Posicionamiento será el responsable de presentar una guía básica de transición, basada en las actividades, procesos y áreas de enfoque de su periodo. La guía emitida podrá ser personalizada por cada Comité Local, tomando en cuenta las áreas de enfoque del área a lo largo del periodo.

9.5 Además del contenido funcional del área, tales como procesos, políticas, estructura, estado del área, principales logros, calendario de operaciones del área, entre otros, se deberá incluir dentro del plan de transición, temas como: transición de contraseñas de redes sociales y correos electrónicos, presentación ante empresas que soporten al Comité Local en torno a las comunicaciones, asignación de derechos en www.myaiesec.net, administración de grupos, teams y demás contenido en la plataforma global.

10. Sobre los Equipos Nacionales de Soporte

10.1 Los Equipos Nacionales de Soporte son parte de la estructura nacional de AIESEC México, por lo tanto poseen las facultades y autoridad necesarias para supervisar, corregir y soportar las operaciones de los Comités Locales.

10.2 Los equipos Nacionales de Soporte del área del Área de Relaciones Públicas y Posicionamiento, deberán ser diseñados para que soportar las operaciones del MCVP de Relaciones Públicas y Posicionamiento, y por lo tanto su estructura no es fija ni inalterable una vez que se ha decidido. La estructura del Equipo Nacional de Soporte deberá ser decidida basada en las áreas de enfoque del área y del MCVP en turno.

10.3 Los equipos nacionales de soporte deberán ser conformados por miembros con experiencia alrededor del área en AIESEC México u otros países para asegurar la efectividad de la misma y un alto grado de ejecución. Los equipos de soporte deben estar conformado máximo un mes después de que el periodo del MCVP ha iniciado.

10.4 La estructura de los equipos nacionales de soporte puede ser alterada dependiendo de las necesidades y evolución de un área a lo largo de un periodo, pudiendo disolverse en su totalidad si es necesario.

10.5 Las responsabilidades, funciones y carga de trabajo de los miembros de un equipo nacional de soporte están sujetas a la evolución del área y de los cambios de necesidades de la misma, de tal manera que su descripción de puesto puede verse enriquecida o especializada. Es posible también que los miembros de un equipo nacional de soporte sean cesado en su totalidad si su desempeño no es el establecido cuando fue electo, o si su posición dentro del equipo ya no es un área de prioridad y no puede ser reasignado en otra posición.

10.6 Los equipos nacionales de soporte tienen un máximo de duración de 12 meses o cuando un año hábil de trabajo de AIESEC México haya terminado, es decir el 30 de junio del año en curso.