



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN
PARA EL FONDO NACIONAL PARA EL
FOMENTO DE LAS ARTESANÍAS (FONART)

TESINA

PARA OBTENER EL TÍTULO
DE LICENCIADA EN CIENCIAS
DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA

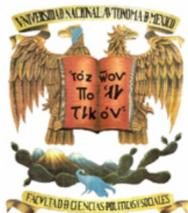
Amelia Irma Méndez Escobedo

ASESORA

Doctora Nedelia Antigua Trujillo

CIUDAD UNIVERSITARIA 2016

CDMX





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.

RECONOCIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México que me proporcionó todo lo necesario para obtener una formación académica de calidad.

A la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales que formó parte de mi día a día.

Al Centro de Educación Continua y su incesante labor por mejorar nuestro nivel académico y profesional.

A los compañeros que formaron parte del grupo de Seminario de Titulación generación 39 que apoyaron mi esfuerzo por llegar al final de este trabajo.

A la Doctora Nedelia Antiga, quien con vigor y ánimo, sacó adelante este grupo de profesionales y específicamente este trabajo que presento a continuación.

AGRADECIMIENTOS

Al honorable jurado y revisores del presente trabajo:

Elvira Teresa Blanco Moreno

Juan Alberto García Rodríguez

Juan Andrés Oliva Salinas

Nedelia Antiga Trujillo

Norma Angélica Rosas López

DEDICATORIAS

A mis hijos Ian y Alexis quienes son mi inspiración.

A mi esposo Antonio que nunca dejó de creer y de amar.

A mi madre Adelina por su implacable ejemplo.

A mi padre Alfonso por su apoyo económico durante toda mi carrera.

A mis hermanas Gina, Mireya y Thelma, sin quienes hubiera sido imposible llevar a cabo este proyecto.

CONTENIDO

	INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL	
1.1	Comportamiento Organizacional	21
1.2	La Comunicación en una organización	26
1.3	Comunicación organizacional en la dependencia gubernamental	35
1.4	Comunicación gubernamental en México	37
CAPÍTULO II	PLAN ESTRATÉGICO	
2.1	Marco histórico de la Institución	41
2.2	Planteamiento y antecedentes	53

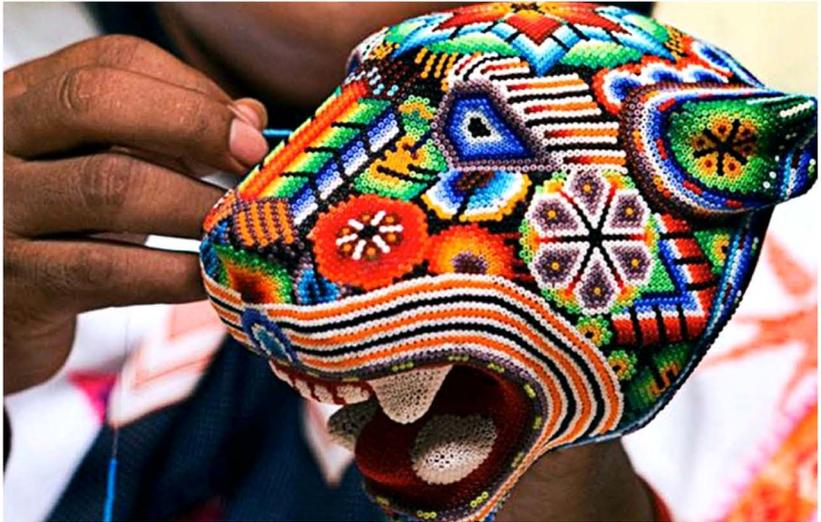
2.3	Análisis situacional y entorno	56
2.4	Análisis FODA	58
2.5	Liderazgo Contemporáneo para la creación de un plan estratégico	64

CAPÍTULO III ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

3.1	Comunicación interna	67
3.2	Estructura organizacional de FONART	70
3.3	Plan estratégico de comunicación para el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART).	77

	CONCLUSIONES	83
--	---------------------	-----------

	FUENTES DE CONSULTA	87
--	----------------------------	-----------



Fotografía: www.turespacio.com

INTRODUCCIÓN

Esta investigación es producto de la experiencia profesional adquirida en el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART) y forma parte de la propuesta de un plan estratégico de comunicación que crea una herramienta para diseñar, gestionar e instrumentar acciones comunicacionales efectivas a favor de un desempeño eficiente de los miembros que constituyen la estructura de la institución.

FONART surge por la necesidad de promover la actividad artesanal en México con la finalidad de que los artesanos puedan comercializar sus productos y con ello mejorar su ingreso familiar y su desarrollo social. Fue constituido el 28 de mayo de 1974 por mandato del Ejecutivo Federal.

Se constituye como un fideicomiso público gubernamental que, aunque actualmente pretende únicamente ser un vehículo para lograr la independencia económica del sector artesanal en México, en realidad el propósito inicial hace más de 40 años fue la de preservar y fomentar la actividad artesanal del país.

En el presente trabajo se propone un Plan Estratégico de Comunicación para el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías en el cual se identifica la Comunicación Organizacional y se define un Plan de Comunicación Interna y Externa.

Lo anterior se realiza con la recolección de datos de la Institución y se revisa el caso de FONART desde la perspectiva de la comunicación organizacional de una dependencia gubernamental en México, en donde se analizan los factores que influyen de manera negativa en el comportamiento organizacional generados por una falta de comunicación, capacitación y estrategia directiva.

Se determina el estilo de liderazgo de la dirección general de FONART que permite el crecimiento con participación y rumbo de la Institución, en donde las estrategias de comunicación se fortalecen y permiten el flujo de información asertiva entre sus miembros para el cumplimiento efectivo de sus objetivos.

Se revisan y analizan las teorías de Comunicación Organizacional, de Comunicación Interna y Planes estratégicos.

Se realiza una revisión de informes y alcances institucionales de FONART.

En el capítulo primero se analizan las teorías de Stephen P. Robbins, que en su libro *Comportamiento Organizacional*, aporta conceptos sobre la Comunicación Organizacional que describe el proceso de la elaboración, tránsito y consumo de mensajes que permiten el funcionamiento de una organización; estudia y diferencia las redes de información formales e informales y diagnostica el comportamiento de los integrantes de la organización quienes influyen directamente en la eficiencia para focalizar sus objetivos.

En una estructura organizacional, es preponderante el rol de los mandos que encabezarán las acciones a través de sus estrategias de comunicación y de acción.

Por lo anterior, este estudio analiza la comunicación como una herramienta de apoyo a la planeación y a la visión estratégica.

En el segundo capítulo de este trabajo, se analizan los contenidos de un plan estratégico, su planteamiento, antecedentes, análisis situacional y el nivel de liderazgo que caracteriza a quien lleve a cabo las acciones de este plan.

Existen elementos clave a la hora de diseñar la estructura de una organización, en donde es necesario contar con líderes eficaces que cuenten

con aptitudes de ventaja en relación al resto del grupo, especialmente en la aplicación de las estrategias de comunicación.

El Plan Estratégico, según Jorge García Blanco, se focaliza a estos mandos directivos quienes serán los que tomen las decisiones y a quienes este documento les debe ser entregado con un contenido sencillo y claro, que los ayude a tener precisión sobre los objetivos que se deben alcanzar.

En el tercer capítulo de este trabajo se describe la comunicación interna, los medios de comunicación que se utilizan y la calidad de sus contenidos. Finalmente, se realiza la propuesta del plan estratégico de comunicación externa para esta noble institución.

El reto es crear una estrategia de comunicación sujeta al poder, a la contingencia, y a la racionalidad limitada, que no siempre puede hacer todo lo que promete, ni tampoco puede dejar de intentarlo.

Con base en el diagnóstico realizado durante mi trabajo en FONART, concluyo que en sus acciones hacen falta estrategias comunicacionales que permitan a sus miembros contar con una información precisa, sana y fluida; y un plan de comunicación externa que enaltezca el quehacer artesanal de México, el foco central de este proyecto define un plan estratégico de comunicación que sea encabezado por un líder contemporáneo y que contenga el reto de proveer información cualitativa presentada en tres etapas:

1. Antecedentes, análisis del entorno, análisis de oportunidades y delimitación del problema a solucionar.
2. Creación de una estrategia creativa, definición del ámbito de desarrollo y decisiones estratégicas.
3. Mezcla de productos comunicacionales y promoción de los servicios de la organización.

FONART, como fideicomiso público del Gobierno Federal, actualmente sectorizado en la Secretaría de Desarrollo Social, lleva a cabo sus actividades apegado a reglas que precisan su forma de operar, incluidas en el documento llamado Diario Oficial que edita cada año el poder ejecutivo en los acuerdos de la Secretaría de Desarrollo Social.

El periodo de análisis operativo es 2008 a 2011 que se refiere a la etapa en la que tuve experiencia profesional al desempeñarme como Subdirectora del Departamento de Comercialización en esta Institución con una plaza presupuestal nominativa posterior de Jefe del Departamento.

Este trabajo se realizó dentro del programa de titulación correspondiente a la generación 39 que imparte el Centro de Educación Continua de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México UNAM y se elabora para obtener el grado de licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Está integrada por 3 capítulos, conclusiones y fuentes de consulta.

Para esta investigación, se ha seleccionado como el primer objeto de estudio, la Comunicación Organizacional descrita como la comunicación en las redes formales y la diferencia de éstas con los rumores; las innovaciones tecnológicas y la administración del conocimiento utilizados en la comunicación organizacional, y como segundo objeto de estudio, el Plan Estratégico de Comunicación entendido como un tratado de enfoque sistémico que integra un documento que sirve para diseñar, gestionar e instrumentar acciones comunicacionales en cualquier tipo de organización, del cual se deriva el tema Plan Estratégico de Comunicación para Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART).

En el desarrollo del capitulado, se analizarán las estrategias de comunicación que FONART ha utilizado para optimizar sus recursos humanos, materiales y financieros, así como los desaciertos que hasta hoy día permanecen arraigados a través de las inercias en sus procesos o la falta de ellos para integrar una clara estrategia de comunicación y solventar las observaciones hechas por el Órgano Interno de Control (OIC) creado para dar rendición de cuentas de la institución ante la ciudadanía y por el Consejo Nacional de Evaluación de la política de Desarrollo Social (CONEVAL), organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal que genera información sobre la situación de la política social y la medición de la pobreza en México.

La elaboración de una propuesta de un plan estratégico de comunicación para el FONART, se enfoca en los objetivos para los que fue creada esta institución, dar a conocer su misión, visión y el compromiso que tiene la misma de salvaguardar el conocimiento tradicional que poseen los artesanos.

Por ello es necesario retomar las teorías contemporáneas del comportamiento organizacional y de liderazgo, que permitan fortalecer las estrategias encaminadas a sistematizar los procesos operativos de la institución y encauzar las acciones de la misma en función de la difusión más que de la comercialización de los productos derivados del quehacer artesanal en México; de hecho, la comercialización exitosa es el resultado natural de algunos procesos comunicativos, se da como consecuencia de un atinado proceso de comunicación y no como un objetivo primario. Es por ello, que en el presente trabajo no se dan a conocer corridas o algún otro dato financiero, ya que se pretende cambiar el enfoque actual de tratar de hacer a la institución autofinanciable no importando los fines para los que fue creada.

Al abordar la comunicación organizacional como un proceso imprescindible para hacer llegar los objetivos de la planeación estratégica institucional y los resultados de las acciones que de ella se deriven a los agentes involucrados, se asegura el enfoque básico del fideicomiso, así como la evaluación de su impacto en los miembros de la organización a nivel interno tanto como en los componentes externos del proceso.

Dentro de las fases del desarrollo del grupo que será objeto de la aplicación de la estrategia comunicacional en la institución, se encuentran cinco etapas de evolución. La etapa de formación, que conlleva una gran cantidad de incertidumbre sobre el propósito, estructura y liderazgo del grupo; la etapa de la tormenta, en la que el conflicto es la característica principal y en la cual al finalizar la misma ya existe una jerarquía relativamente clara sobre el liderazgo; la tercera etapa es la de la normalización, que termina una vez que la estructura se solidifica mediante el acuerdo de

expectativas y definición del correcto comportamiento de sus integrantes; la siguiente etapa es la del desempeño, donde la estructura es funcional y aceptada por completo, y finalmente, en el caso de las organizaciones gubernamentales, viene la etapa de terminación, en donde se prepara el grupo para la desbandada, el alto rendimiento en su trabajo ya no es una prioridad y en donde la atención se dirige a concluir las actividades.

El problema con este modelo de cinco etapas, en términos de entender el comportamiento relacionado con el trabajo, es que llega a ignorar por completo el contexto organizacional y es aquí, en donde se debe ser cuidadoso al integrar un plan estratégico de comunicación, ya que en grupos temporales, los estudios indican que las secuencias de acciones (o inacciones) son propias y únicas.

En las organizaciones gubernamentales mexicanas, que cuentan con grupos de trabajo con un ciclo de vida temporal, el modelo de grupo que los determina es muy parecido al llamado modelo del equilibrio zigzagueante (puntuado), en el que sólo existen tres reuniones destacadas que se llevan a cabo en el transcurso de 6 años, mismos que duran los equipos de trabajo como tal, y en el que este modelo determina el comportamiento del grupo en la organización.

La primera reunión en donde se establece la definitiva dirección del grupo y debido a que no se reexamina esa dirección, la vida del grupo cumple aquí su primera mitad. Es un periodo de inercia donde el grupo queda inmovilizado y actúa bloqueado en un curso fijo.

Al término de dos años posteriores a esa primera junta, existe otra reunión que parece funcionar como la alarma de un reloj que indica que su tiempo es limitado y se caracteriza por una fuerte explosión de cambios, aquí a diferencia de la etapa anterior, existe una revisión de planes y proyectos y establece una dirección revisada.

La última junta del grupo la determina una fuerte actividad para finalizar el trabajo para el cual fue creado, actividad que sólo significará la conclusión y terminación del grupo.

Con base en lo anterior, es imprescindible determinar el tipo de líder que necesita encabezar acciones de un grupo con vida temporal como es el caso de todas y cada una de las organizaciones gubernamentales mexicanas, en donde las acciones tienen vigencia de sexenios y en donde las estrategias funcionales atemporales es lo que más conviene, ya que con ello aseguran la vida continua de las operaciones, independientemente a la sobrevivencia o sustitución de los miembros en los grupos.

Uno de los modelos con el que concuerdo, es con el modelo de la cadena de Valor Beneficio de James Heskett, Earl Sasser y Leonard Schlesinger, que tiene que ver con la cuidadosa elección de los factores que va a determinar el óptimo desempeño en la organización, éstos son:

- Liderazgo y gestión
- Cultura y valores
- Visión y estrategia

Como sucede siempre en las organizaciones de gobierno, la existencia de líderes asignados por su jerarquía en la organización, trae consigo un rol de liderazgo únicamente por la posición formal que el cargo aporta por sí mismo, sin embargo, una persona puede asumir el rol de liderazgo sin pertenecer al cuerpo directivo y viceversa.

En este sentido, el tipo de líder que se busca para emprender una acción de estrategia clara y concisa en la institución gubernamental, es aquel que logre desafiar el statu quo para crear visiones del futuro e inspirar a los miembros de la organización para que deseen lograr dichas visiones; directivos y gerentes que formulen planes detallados, creen estructuras organizacionales eficientes y que supervisen constantemente las operaciones cotidianas.



ARTESANÍA DE MATA ORTIZ, CHIHUAHUA

A finales de los años 60 en el norte de México y a unos kilómetros de Arizona, E.U.; Juan Quezada inició el rescate de artefactos de cerámica realizados con técnicas ancestrales. Hoy día, los miembros de las diferentes generaciones de la familia Quesada, siguen la tradición que embellece cualquier espacio, trascendiendo en el tiempo y adaptándose a todo tipo de arquitectura y decoración.

CAPÍTULO I

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

¿Quién coordina un grupo? ¿Qué más hace falta para el funcionamiento de una organización? ¿Quién se asegura de que las metas se cumplan? ¿Cómo se mide su eficacia?, pues bien, en los diferentes tipos de organizaciones, siempre hace falta un líder, alguien que asuma el rol de administrador, alguien que dirija, coordine y sea capaz de hacer que todos los miembros de esa organización funcionen y operen de manera eficiente (o no, según el tipo de líder que sea); también es necesario contar con funciones definidas, actividades determinadas y aptitudes específicas de cada miembro del grupo, para que éste lleve a cabo su trabajo dentro de la organización. Stephen Robbins conceptualiza a la organización como “una unidad social coordinada en forma consciente, compuesta de dos o más personas, que funciona sobre una base de continuidad relativa para lograr una meta o conjunto de metas comunes”¹.

1 Stephen P. Robbins, *Comportamiento organizacional*, México, Pearson Prentice Hall, 2009, decimotercera edición, p. 6

Los efectos que tienen estos individuos y sus roles dentro de la organización, se denomina Comportamiento Organizacional.

El campo de estudio que investiga estos efectos, los divide en tres determinantes: individuos, grupos y estructura.

En el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART), la estructura que conforma el organigrama es determinada como el esqueleto organizacional y responde a las plazas presupuestales que le asigna la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para su funcionamiento, esto quiere decir, que FONART trabaja o debe trabajar con la cantidad de individuos que para ello tenga destinado la institución administradora del erario público federal. Sin embargo, la realidad de la operación de FONART excede los puestos pre-establecido por la Secretaría de Hacienda, teniendo con ello que solicitar la participación de personal que se cubre por honorarios, esto quiere decir, personal que trabaja sin ningún tipo de prestaciones o beneficios, sólo trabaja por proyecto y se les denomina gestores, asesores o personal especializado, sólo se les paga por su trabajo a cambio de un recibo de honorarios.



Las personas que cubren las plazas presupuestales determinadas por la SHCP son designadas de acuerdo a sus aptitudes y serán las mismas que determinen los grupos funcionales (o no) según sus actividades y desempeño dentro de la institución.

Ya que los individuos que se relacionan en este grupo según su actividad y su puesto de trabajo, son los que determinan el comportamiento organizacional de FONART, debemos entonces hacer hincapié en que la comunicación interpersonal, así como los procesos dentro de la institución y el desarrollo personal de cada miembro, tendrá parte determinante en el funcionamiento de la organización, y la combinación sana de estos aspectos, será lo que logre su desarrollo y fortalecimiento.

¿Qué pasa cuando algunos de los puestos laborales, plazas presupuestales o roles dentro de la organización se vuelven inciertos en términos de temporalidad, independientemente del desempeño que los individuos que cubren estos puestos hayan presentado? ¿Es esto sano para los fines de la organización? En este punto hay que aclarar que en la organización gubernamental existen dos tipos de, por así llamarlo, enemigos del desarrollo. Por un lado, existe siempre incertidumbre por la conservación de algunos de los puestos de trabajo, generalmente puestos de liderazgo, que cambian de individuo según cambia la administración gubernamental, o inclusive dentro de la misma administración si se cambia al líder de la organización, llámese director, administrador o gerente; cambia la cabeza y con ello, cambian muchas cabezas. Por otro lado existen puestos de trabajo dentro de la organización, generalmente puestos a nivel operativo, que permanecen intactos, hablando tanto de funciones como de personas. ¿Qué hay de particular en esta situación? La respuesta es simple, “No existe la lealtad²”. Por un lado, la lealtad de los líderes de este tipo de organizaciones, siempre tiene una temporalidad determinada y por otro lado, los puestos operativos permanecen intactos, inamovibles, estáticos y realmente no necesitan ser leales a la organización, porque de alguna manera u otra, tienen su lugar “seguro”. Pero no importa si se pertenece al primer grupo o al segundo, ambos se ven afectados por su falta de lealtad a la institución o a los directivos, o lo que yo llamaría, mantienen una lealtad condicional dentro de la estructura. Esto tiene como implicación,

2

Lealtad: valor que básicamente consiste en nunca darle la espalda a determinada persona o grupo social que están unidos por lazos de amistad o por alguna relación social, es decir, el cumplimiento de honor y gratitud, la lealtad está más apegada a la relación en grupo.
<https://es.wikipedia.org/wiki/Lealtad>

procesos difíciles de entender por la diferencia de objetivos claros, trabajos inconclusos y un clima laboral muy desafiante.

Cuando la lealtad de los miembros en la organización se ve afectada por las actitudes anti-alcanzar los objetivos de la institución, sin lugar a dudas se llega a un clima laboral tenso, desalineado y sin mejora en la calidad de los contenidos comunicacionales dentro de la organización. ¿Qué pasa entonces si el líder de este grupo gubernamental quisiera lograr una administración basada en el esfuerzo por mejorar la calidad y la productividad de los empleados de la organización para hacerlos participativos en la planeación de los procesos y así alcanzar los objetivos de la institución? ¿Se lograría sacar adelante este grupo de trabajo desmotivado, sin objetivos claros y con una rotación de personal muy irregular?

En México, el retiro permanente, voluntario o involuntario de los miembros de una organización gubernamental, siempre va plagado de falta de lógica que se explica por la inercia en el quehacer político y social a través de los años y que tiene que ver, entre otros aspectos, con el nepotismo. ¿Qué tal si son las personas “correctas” las que dejan la organización³? Esto la favorecería dando oportunidad de sustituir a un individuo de bajo desempeño por uno que tenga tanto la motivación conveniente, las aptitudes correctas y las actitudes adecuadas. Pero, ¿Qué tal si los que se van son personas que la organización no debe perder?, los perderá únicamente porque el tiempo del grupo en el poder se agotó, porque el sexenio terminó o porque esa administración ya no tiene quién la sustente en el poder ejecutivo. Esto altera sin duda a la organización y si el puesto es de liderazgo, afecta el ánimo de los individuos, la conformación de los grupos, la estabilidad de la estructura, el clima laboral y en general, el Comportamiento Organizacional.

Este es el desafío que las instituciones gubernamentales enfrentan cada 6 o menos años, según sea el caso, por ello tanto la comunicación organizacional como los planes estratégicos cobran preponderante importancia para los líderes de estas organizaciones.



ÁRBOL DE LA VIDA (BARRO)

Estado de México

Fotografía: Archivo FONART

1.2 LA COMUNICACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN

Desde los años 40 surgen teorías de la comunicación en las que su punto de convergencia radica en afirmar que este proceso incluye elementos como, el emisor, el receptor y el mensaje; una veintena de años después, surgen teorías que incluyen más elementos de importancia como son los medios a través de los cuales son transmitidos estos mensajes y la decodificación de los mismos. Actualmente, los teóricos afirman que el proceso de comunicación incluye, no sólo emisores, receptores, mensajes, medios o canales, codificación y decodificación de mensajes, ruidos o barreras que distorsionan los mensajes, pero además, la retroalimentación que “es la comprobación del éxito que se ha logrado al transferir los mensajes según se pretendía en un principio. Determina si se obtuvo la comprensión.”⁴

En las organizaciones, la comunicación es muy importante, porque de ello depende el éxito o fracaso de la misma.

El control, la motivación, la expresión emocional y la información, son las cuatro principales funciones que tiene la comunicación dentro de un grupo u organización⁵. Lo que significa que la relación entre estas funciones, será la que determine el buen desempeño de sus actores dentro del proceso comunicativo.

El poder de la comunicación y la forma en que se realiza de manera consciente o inconsciente, forma parte del día a día en la vida de los individuos del grupo. De acuerdo a la teoría de Robbins, la comunicación no sólo debe transmitir mensajes, sino que los individuos involucrados deben entender esos mensajes, “La comunicación debe incluir la transferencia y la comprensión del significado.”⁶

Básicamente hay dos maneras de estudiar la comunicación dentro de la organización, una es la de los mensajes formales, información que los líderes del grupo o jefes necesitan que sus subordinados tengan, de acuerdo a la descripción de su puesto y para el cumplimiento de los

4 Stephen P. Robbins, *op. cit.*, p. 351

5 W. G. Scott, T. R. Michell, *Organization Theory: A structural and behavioral analysis*, EE UU, Homewood, Irwin series management and behavioral sciences, 1976, tercera edición, 470 pp.

6 Stephen P. Robbins, *op. cit.*, p. 353

objetivos de la institución. La otra es la comunicación informal, la cual siendo que también controla el comportamiento de igual manera que la comunicación formal, ésta se convierte en la fuente principal de interacción social entre los miembros del grupo y en donde los mensajes que se emiten y se reciben, se ven vertidos de expresiones emocionales como frustraciones, fracasos, desilusiones, o bien, triunfos, logros o aciertos.

De manera que las cuatro funciones de la comunicación están vertidas en dos formas de emitir y recibir los mensajes, la de condición informal y la de carácter formal. Para las funciones de control y motivación, la comunicación formal está a cargo de los miembros que lideran los grupos, mientras la comunicación informal será la que se vierta entre los miembros fuera de las disposiciones, canales y medios oficiales de la organización, y en ambas, la información será interpretada por los miembros para convertirla en acciones.

Por lo anterior, el cuidado en la emisión de contenidos en los mensajes y los medios adecuados para transmitir los mismos, se convierte en un aspecto que tanto las instituciones y empresas en general tienden a cuidar muy bien si es que quieren que su organización tenga éxito.

Muy importante es la calidad y precisión en la creación de los contenidos y elección de los medios de transmisión.

Actualmente el desarrollo de los medios de comunicación ha alcanzado límites insospechados a los existentes hace tan sólo una década. La cantidad de personas que se dedican a la creación de contenidos ha crecido enormemente, especializándose en contenidos para medios masivos como la televisión y la radio; en medios impresos como los periódicos, revista o folletos y hasta existen especialistas en creación de contenidos electrónicos o digitales como son las páginas de internet y los blogs. Los medios de comunicación actuales llevan los contenidos de los emisores a los receptores de manera inmediata, como en el caso del correo electrónico que transmite mensajes escritos y la telefonía celular que transmite al instante tanto mensajes escritos como de voz y hasta videograbaciones.

Los miembros en las organizaciones y la población en general se han vuelto demandantes en cuestión de tiempo en las emisiones y recepciones

de los mensajes, ya que la rapidez con la que los medios electrónicos trabajan, los hace ser más impulsivos y exigir respuestas inmediatas. Se han vuelto impacientes y demandantes, por lo que más aún, las organizaciones despliegan fundamental atención en las nuevas tendencias de medios de comunicación para no dejar de ser eficientes y obtener la repuesta requerida.

En México como en el mundo, tanto las empresas privadas como las dependencias gubernamentales, son organizaciones que actualmente están integradas a la comunicación en medios masivos electrónicos; incluso la emisión de sus mensajes es realizada a través las redes sociales como los blogs, Facebook, Twitter, Instagram, y muchas otras que cobran popularidad día con día.

Según un artículo de la revista electrónica Forbes⁷, existen siete tendencias que se han convertido en parte de la vida digital de los mexicanos, especialmente en lo que se denomina como *social media*⁸ o medios de redes sociales para el 2015.

En *Social Media Defined* consideran que “es el futuro de la comunicación, un arsenal de herramientas y plataformas basadas en internet que aumentan y mejoran el compartir información. Este nuevo medio hace que la transferencia de textos, fotografías, audio, video e información en general, fluya entre los usuarios e internet. El social media tiene relevancia no solo entre los usuarios regulares de internet, sino en los negocios.”

Forbes afirma que dentro de las siete tendencias de social media se encuentran:

Las conexiones móviles, que permiten a los usuarios estar conectados de manera permanente.

7 <http://www.forbes.com.mx/siete-tendencias-en-social-media-para-2015/>. Consultado en abril 22, 2015

8 <http://www.merca20.com/que-es-el-social-media-4-definiciones/>. Consultado en abril 22, 2015

La personalización de contenidos, se refiere a que en las redes sociales existen algoritmos que trabajan a manera de filtro para que los usuarios sólo reciban contenido que les interesa y no cualquier otro tipo de información irrelevante para ellos.

El comercio social, es una tendencia que de acuerdo con el perfil del usuario, se le presentan ofertas y oportunidades que, sin salir de la página en donde está la información, con tan sólo algunas presiones en los botones (*clicks*) pueden llevar a cabo compras de artículos y servicios, sin siquiera moverse del sitio en donde se encuentren.

Big data y segmentación, esto lleva a centrar mensajes y focalizarlos a los receptores que se necesita reciban esa información. La segmentación de audiencias ahorra tiempo y recursos para enviar los mensajes y precisar los receptores de los mismos.

Alcance limitado, se refiere a que debido al auge que actualmente presentan los mensajes transmitidos a través de las redes sociales que llegan a no tener límite de alcance, los dueños de estos medios están formalizando políticas de uso, lo que las organizaciones e instituciones tienen que tomar en cuenta para el eficiente uso de estas herramientas.

Socialización de los medios *on demand*⁹, son los servicios de *streaming*¹⁰ que empiezan a adquirir características de red social, por lo que escuchar y ver contenidos ya no se hace de manera individual sino masiva.

9 <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=2943>. Consultado en abril 28, 2015.

On demand es el nuevo concepto que está sonando en la industria tecnológica. Se trata de un nuevo estándar de servicio, estrechamente vinculado a los requerimientos de las empresas. Para algunos está ligado los requerimientos de las empresas. Para algunos está ligado a responder a los peaks de demanda de las compañías y, en opinión de otros, se perfila como un *outsourcing* más evolucionado, capaz de ajustarse y modelarse a los cambiantes requerimientos de las empresas. En cualquier caso, es la tendencia que viene y según los más experimentados es una evolución y revolución del servicio hasta ahora conocido. Aseguran que va a marcar la pauta y a establecer un nuevo paradigma en el negocio de la tecnología en general. Acerca de la definición, proyección y estado del *on demand*.

10 En internet se refiere a la descarga previa del contenido del servidor para luego visualizarlo en la pantalla del usuario.

Aparición de nuevas redes. Según la región del mundo, aparecen nuevas redes sociales que garantizan a los usuarios nuevos medios de comunicación y socialización, como es el caso de Tumblr o Reddit, en Estados Unidos, Netlog en Bélgica, o WhatsApp en México, Renren y Wechat en China, o en el mundo redes como Flickr, LinkedIn, Habbo, Soundhound, Pinterest, Youtube o Instagram entre otras.

En México, tanto las empresas privadas como las dependencias gubernamentales, son organizaciones que actualmente toman en cuenta algunos medios que ya a estas alturas se han convertido en medios tradicionales de comunicación digital, las redes sociales Facebook y Twitter. Todas las Secretarías de Estado en México tiene una página web con contenido oficial, la mayoría participa activamente en Facebook y Twitter. FONART utiliza básicamente estas dos redes sociales como manera de acercamiento a la población en general nacional e internacional y por supuesto sigue lineamientos de la Secretaría de Desarrollo Social a la cual pertenece.

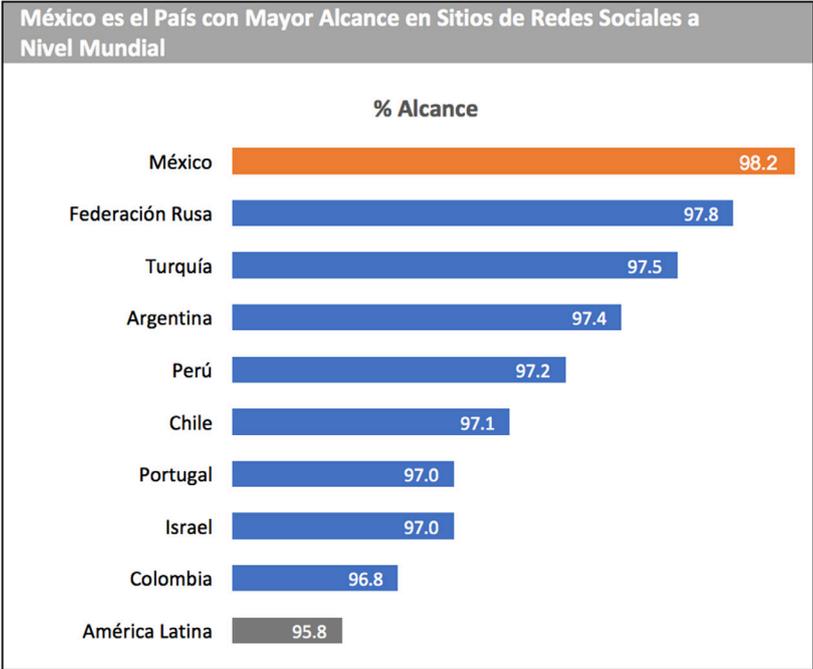
A continuación, replico tres gráficas estadísticas realizadas por ComScore ¹¹ en junio de 2014, compañía de investigación de mercados en internet para fines de estudios del comportamiento de mercados en línea. En ella se revisan las métricas de la utilización de las redes sociales en México. Mediciones que son clave para que cualquier organización tome en cuenta a la hora de trabajar su ROI ¹² social.

Los alcances de las redes sociales en México ocupan el primer lugar del mundo y los minutos totales del tiempo que los internautas mexicanos dedican a este rubro es mayor que el que invierten en cualquier otro.

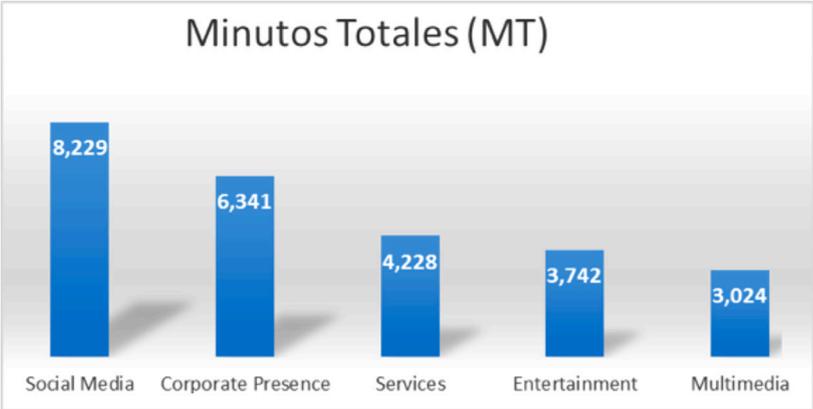
11 <http://www.comscore.com/About-comScore>. Consultado en abril 28, 2015.
Empresa líder en tecnología de internet, mide el comportamiento de la gente mientras navega en línea, convierte esa información en conocimiento y acciones para ayudar a sus clientes a maximizar el valor de sus inversiones digitales.

12 Patricia Pulliman Phillips, Jack J. Phillips, Return of investment in training and performance, ASTD Press, E.U.A., 2005, 187 PP.
Return of Investment – Retorno de la inversión.

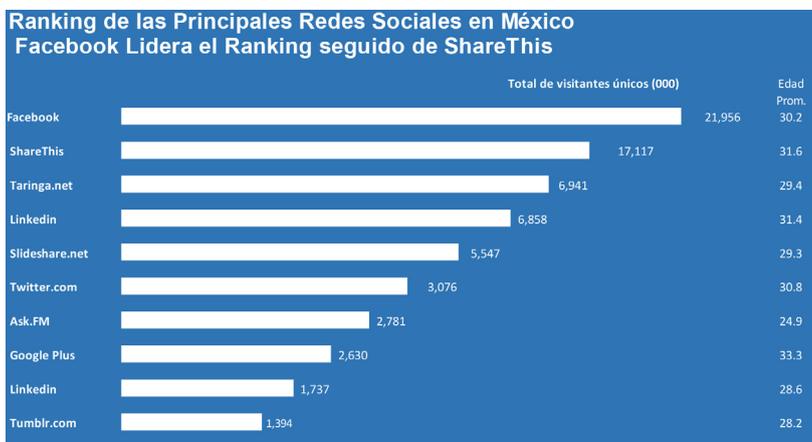
**GRÁFICA 1 FUENTE: COMSCORE.
ANALYTICS FOR DIGITAL WORLD™**



GRÁFICA 2



GRÁFICA 3



Fuente de gráficas 2 y 3: comScore. Analytics for Digital World TM

Dada la situación actual de las métricas de redes sociales en México, los organismos gubernamentales, a pesar de la resistencia, tuvieron que hacerse presente en este tipo de medios.

No todos los organismos gubernamentales han sido acertados a la hora de utilizar las redes sociales en México. Para medir el impacto del contenido de un mensaje publicado, existen compañías que realizan investigaciones y métricas en este sentido, nos dejan ver que dentro de las estrategias de comunicación, los líderes políticos mexicanos claramente tienen contemplado una serie de plazas, puestos o colaboradores, que se han dedicado a realizar comentarios simulados en la información de sus cuentas en redes sociales, específicamente en Facebook y Twitter, es decir, crean seguidores falsos y esto evidentemente constituye una mala estrategia de comunicación gubernamental al exterior.

Un artículo publicado por la revista electrónica Forbes México, indica que “Los gobernadores de México tienen una obsesión por la popularidad”¹³ y realizan toda clase de comunicaciones no fidedignas en pro de tener una imagen o un perfil que muestre que son aceptados por la pobla-

13

<http://www.forbes.com.mx/los-gobernadores-mas-falsos-de-mexico/>. Mayo 17, 2015

ción en general. En este sentido, el artículo publica una gráfica en donde plasma el porcentaje de seguidores con perfiles falsos de cada uno de los líderes de organizaciones gubernamentales mexicanas. A continuación la gráfica expuesta por dicha revista.

GRÁFICA 4

Entidad	Gobernador, (a)	Partido	Cuenta	Seguidores en Twitter	Seguidores reales	Ranking Fake
Hidalgo	José Francisco Olvera Ruiz	PRI	@Paco_Olvera	160.7 K	27%	1
Distrito Federal	Miguel Ángel Mancera Espinosa	PRD	@ManceraMiguelMX	1.42 M	28%	2
Zacatecas	Miguel Alejandro Alonso Reyes	PRI	@miguelalonso gob	35.4 K	36%	3
Nayarit	Roberto Sandoval Castañeda	PRI	@RobertoSandoval	47.4 K	37%	4
Tabasco	Arturo Núñez Jiménez	PRD	@nunezarturo	54.5 K	38%	5
México	Eruviel Ávila Villegas	PRI	@eruviel avila	333 K	45%	6
Guerrero	Rogelio Ortega Martínez	PRD	@GobOrtega	13.2 K	47%	7
Michoacán	Salvador Jara Guerrero	PRI	@SJara gobmich	11.3 K	49%	8
Veracruz	Javier Duarte de Ochoa	PRI	@Javier Duarte	334 K	60%	9
Chiapas	Manuel Velasco Coello	PVEM	@VelascoM	91.8 K	62%	10
Sinaloa	Mario López Valdez	PAN	@malovamx	48.2 K	67%	11
Jalisco	Jorge Aristóteles Sandoval Díaz	PRI	@AristotelesSD	158 K	69%	12
Nuevo León	Rodrigo Medina de la Cruz	PRI	@RodrigoMedina	83.1 K	69%	13
Oaxaca	Gabino Cué Monteagudo	MC	@GabinoCue	109 K	69%	14
Coahuila	Rubén Moreira Valdez	PRI	@rubenmoreiravdz	74 K	70%	15
Chihuahua	César Duarte Jáquez	PRI	@GoberDuarte	47.3 K	71%	16
Morelos	Graco Luis Ramírez Garrido Abreu	PRD	@gracoramirez	78.3 K	71%	17
Sonora	Guillermo Padrés Elias	PAN	@guillermopadres	38.5 K	71%	18
Durango	Jorge Herrera Caldera	PRI	@JHerreraCaldera	42.8 K	72%	19
Querétaro	José Eduardo Calzada Roviroso	PRI	@ppcalzada	66.6 K	72%	20
Puebla	Rafael Moreno Valle Rosas	PAN	@RafaGobernador	182 K	73%	21
Agua Calientes	Carlos Lozano de la Torre	PRI	@CarlosLozanoAgs	35.3 K	74%	22
Colima	Mario Anguiano Moreno	PRI	@gobernador mam	30.3 K	77%	23
Baja California	Francisco Arturo Vega Lamadrid	PAN	@KIKOVEGA	11.9 K	78%	24
Campeche	Fernando Ortega Bernés	PRI	@ferortegab	34.9 K	78%	25
Guanajuato	Miguel Márquez Márquez	PAN	@miguelmarquezm	50.8 K	78%	26
Quintana Roo	Roberto Borge Angulo	PRI	@betoborge	96.1 K	78%	27
Baja California Sur	Marcos Alberto Covarrubias Villaseñor	PAN	@MCV Gobernador	7.9 K	79%	28
Tamaulipas	Egidio Torre Cantú	PRI	@egidiotorre c	12.1 K	79%	29
Yucatán	Rolando Rodrigo Zapata Bello	PRI	@RolandoZapataB	62.3 k	80%	30
San Luis Potosí	Fernando Toranzo Fernández	PRI	@slpgobmx	23.7 K	81%	31
Tlaxcala	Mariano González Zurur	PRI	@marianoglezag	0.8 K	92%	32

Fuente de gráficas 4: <http://www.forbes.com.mx/los-gobernadores-mas-falsos-de-mexico/>. Mayo 23, 2015

La intención de este trabajo, no es de ninguna manera llevar cuenta de los errores o aciertos en los gobiernos de los líderes en la gráfica expuestos, pero dejar claro que la inclusión de medios tan poderosos como son las redes sociales, siempre que sean incluidos con medida y sensatez en un plan estratégico de comunicación de una organización, gozarán de éxito.

GOBIERNO FEDERAL

SEDESOL



Vivir Mejor

Marzo 19, "Día del Artesano"



2007/00/01

FONART

www.gobierno-federal.gob.mx
www.sedesol.gob.mx
www.fonart.gob.mx

2009, AÑO DE LA REFORMA LIBERAL

GOBIERNO FEDERAL

SEDESOL



Vivir Mejor

Marzo 19, "Día del Artesano"

¡Aprovecha!
20% de descuento
en todas las tiendas
Fonart
 Del 19 al 29 de marzo



FONART

www.gobierno-federal.gob.mx
www.sedesol.gob.mx
www.fonart.gob.mx

2009, AÑO DE LA REFORMA LIBERAL

PROMOCIONALES FONART

Creación y diseño: Sara Piñón, Irma Méndez

1.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL

Como se ha mencionado, la comunicación organizacional es el tipo de comunicación que emerge como una necesidad de motivar al equipo de trabajo para que cumpla las funciones de acuerdo a su perfil dentro de la organización y para que además las cumpla de manera consciente y de acuerdo a los objetivos de la misma.

En las organizaciones gubernamentales la comunicación tiende a ser de tipo lineal, en donde es difícil que escuchen el pensamiento de los colaboradores, generalmente se les contrata para que obedezcan las disposiciones y lleven a cabo sus funciones tal y como se les indica, es difícil que haya una reflexión sobre su quehacer dentro de la organización, sin embargo, los líderes de estas organizaciones se esfuerzan porque sus mensajes lleguen en tiempo y forma a su equipo de trabajo, pero no siempre es así. Existen ejemplos muy desafortunados de estrategias comunicacionales a los que me podría referir, tomaré el que para mí es más representativo: el caso de la comunicación fallida de nuestro actual presidente Enrique Peña Nieto, quien no sólo ha fracasado en su intento por comunicarse con sus colaboradores, sino también con la población en general, tanto con quien voto por él, como con quien no lo hizo.

La clara falta de un plan estratégico de comunicación adecuado para la transmisión de sus mensajes, ha provocado un rechazo no sólo de la población en general, sino también de sus propios colaboradores, quienes sufriendo las inclemencias que provocan sus mensajes al exterior, hacen hasta lo imposible por seguir adelante con la comunicación interna de sus equipos de trabajo, a pesar de la falta de credibilidad en las palabras escritas o verbales de sus líderes.

En este aspecto es donde las organizaciones gubernamentales actuales no han sido capaces de contener los mensajes errados en los medios de comunicación electrónicos, ya que estos toman fuerza y difunden las noticias y videos de una manera voraz. Por ello, es muy importante que este tipo de organizaciones, tome en cuenta no sólo la inmediatez de estos medios, sino la fuerza que son capaces de alcanzar, por lo que es prepon-

derante, insisto, un enfocado y eficiente plan estratégico de comunicación para sus estructuras.

Siempre habrá quienes estén a favor o en contra del líder de un partido en el poder, sin embargo, depende mucho la responsabilidad que tome éste para llevar a cabo el manejo de su comunicación interna y la precisión de sus mensajes; la utilización de los medios adecuados y nunca dejar de lado la segmentación de sus receptores.

Mostrar habilidad para el manejo de la comunicación en las dependencias gubernamentales, es un hecho que se nota.

Como se mencionó anteriormente, los nuevos canales de comunicación se pueden utilizar 100% a favor del emisor cuando este tiene un plan estratégico bien definido y estructurado, cuando la calidad del contenido de sus mensajes es preciso y oportuno.

Es necesario contar con buena información, integrar en los mensajes la claridad en las acciones de gobierno y realizar eventos, mensajes y productos comunicacionales interesantes y atractivos; encontrar el medio adecuado e integrar a todos sus colaboradores en las acciones a seguir.

1.4 COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL EN MÉXICO

La comunicación externa gubernamental y sus atributos están claros si se toman en cuenta puntos básicos como los anteriormente citados, sin embargo, en esta conciencia de actuación, lo que forma la raíz de todo éxito será siempre la estrategia de comunicación interna que la organización posea. ¿Por qué?, porque no existe una comunicación organizacional gubernamental o no, que tenga éxito externo sin que conserve un modelo comunicacional interno bien estructurado, que se utilice como herramienta para plantear acciones comunicacionales con ventajas competitivas, por eso es importante asignar tiempo y recursos a la planeación estratégica de comunicación interna de cualquier modelo de organización.

En México, contar con una comunicación organizacional eficiente y enfocada a objetivos claros es un verdadero reto.

El modelo de comunicación interna en las dependencias gubernamentales en este país, conserva un funcionamiento tradicional, dispuesto y mecanicista, que pretende siempre la conservación del *status quo* y al que seguimos denominado burocrático.

El concepto de burocracia que nació con Max Weber ¹⁴ en 1900, desafortunadamente sigue presente en nuestras instituciones gubernamentales. A la fecha, estas instituciones no han visto reflejado el esfuerzo de los gobernantes mexicanos por superar y eliminar los procesos burocráticos en sus ejercicios, y se ha convertido en un desafío que ya viene incluido a la hora de planear la estrategia de su comunicación interna.

Es importante mencionar el vínculo existente entre el estudio de la planeación estratégica y el estudio de la comunicación estratégica, ya que en toda estrategia de comunicación existe una planeación, mientras que en toda planeación existe una naturaleza comunicativa intrínseca de dicho proceso.

14 Filósofo, politólogo, jurista, historiador y sociólogo alemán nacido en 1864, autor de obras reconocidas como *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. *La ciencia como vocación*, *la política como vocación*, entre otras. Con aportes importantes para el inicio de los estudios sobre sociología de la religión para el desarrollo de las culturas occidentales y orientales.

“Desde el ámbito de estudio de la planeación, las diversas escuelas o modelos comprensivos no han ponderado suficientemente la naturaleza intrínsecamente comunicativa de dicho proceso; mientras que desde la perspectiva comunicacional, los enfoques de la gestión de comunicación y de la comunicación estratégica se centran esencialmente en el análisis de la comunicación organizacional, no de la planeación estratégica.”¹⁵

La anterior reflexión nos hace tomar en cuenta ambos enfoques para crear productos comunicacionales de uso e impacto interno y externo en las organizaciones.

En las instituciones de gobierno mexicanas, la comunicación interna tiene como objetivo garantizar que los mensajes se difundan con eficiencia y que lleguen a sus receptores por los medios más efectivos. A la fecha, las instituciones siguen utilizando uno de los medios más clásicos que es el oficio, documento de comunicación escrita para dar a conocer alguna información o gestionar alguna actividad; y ya que lo consideran un medio físico, es ideal para dejar prueba de que dicha información contenida en el oficio ha sido entregada a su destinatario, se firma un acuse de recibo y listo, la información ha llegado a su destino. Este es un medio efectivo, sin embargo lleva una cantidad de tiempo en redactar el informe, escribirlo, hacer las copias físicas y entregarlo con su otra copia física que se utiliza como acuse de recibo para dejar prueba en el archivo que dicho documento ha sido entregado y además guarda la firma de quien lo recibió. ¿Pero qué pasa cuando la misma información se quiere entregar a más de un receptor, o peor aún, cuando la información debe ser entregada a todos los miembros de la organización? ¿Qué pasa cuando el receptor necesita dar respuesta al emisor? Esto se vuelve realmente una masacre de papel, copias y copias por doquier, unas van y otras vuelven con sellos y firmas de recibido. Realmente esto pudiera ser efectivo, pero jamás eficiente, lleva mucho tiempo invertido y un gasto de recursos desmedido. Las oficinas gubernamentales mexicanas están llenas de carpetas que archivan toda esa información que se fue y vino en un período determinado y ocupan un espacio que tiempo después acaba utilizando

15

http://www.razonypalabra.org.mx/N/N80/V80/25_Saldana_V80.pdf
Consultado el 31 de octubre de 2015

recursos económicos de la institución para ser enviados a un “archivo muerto” que será resguardado ahí durante años; mismos años que continuarán utilizando recursos económicos que bien pudieran ser utilizados en algún otro objetivo que tenga asignado la institución.



Fotografía: www.veoverde.com

Lo anterior no sólo es resultado de la inercia, que por años ha sido un motor en nuestras entidades de gobierno, también es respuesta a las cuestiones legales, en donde nada electrónico era “válido” como prueba en ningún caso. Actualmente, ya están abriendo poco a poco estas opciones y están siendo aceptadas legalmente otra clase de pruebas como las electrónicas, de audio y video, con lo que se ven beneficiados los recursos institucionales al no estar supeditados exclusivamente a los archivos de evidencias físicas en papel con firmas.

Otro medio por el cual nuestras instituciones emiten información son los carteles y pizarrones de noticias, esto siempre ayudará para dar a conocer algún informe, sin embargo, no nos asegura que el receptor haya recibido el mensaje y mucho menos que lo haya comprendido, por esa razón, las instituciones de gobierno han optado por incluir cierto grado de modernidad a sus comunicaciones, creando videos y utilizando el

correo electrónico para dar a conocer información a todos los miembros de la organización. Éste último permite al receptor del mensaje dar una respuesta inmediata al emisor, asegurándole la recepción del mismo así como la comprensión de éste, ya que con esa apertura de la herramienta, se permite al receptor preguntar cualquier información que no haya quedado clara y esto es posible saberlo con una contestación inmediata, tan sólo en el transcurso de unos instantes. Además se pueden archivar todos estos documentos de manera virtual sin que esto signifique un gasto de espacio físico importante.



Fotografía: <http://facturacion.telegrafo.com.ec/login.jsf> Consultado el 31 de octubre de 2015.

CAPÍTULO II

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

2.1 MARCO HISTÓRICO DE LA INSTITUCIÓN

La historia de FONART va de la mano con la historia política y social del país. La intención es mantener viva la tradición artesanal, sus valores estéticos, técnicas de elaboración, materiales y bienes culturales que forjan las raíces de México como un país potencialmente rico en tradiciones milenarias.

Este fideicomiso ha pasado por la administración de casi 7 sexenios presidenciales, cada uno caracterizado por diferentes estructuras socioeconómicas, lo que ha ido transformando la base orgánica de FONART.

Cronológicamente la institución ha visto el paso de 3 mandatos gubernamentales pertenecientes al Partido Revolucionario Institucional (PRI), 2 del Partido de Acción Nacional (PAN) y, en la actualidad, nuevamente se encuentra bajo la dirección del PRI.

La historia de la cultura mexicana es vasta en sus diversas manifestaciones, la artesanía es sólo una de ellas; si tomamos en cuenta que, de acuerdo a la información proporcionada por la Comisión Nacional para

el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), en México la población indígena además de ser heterogénea, se caracteriza por su elevada dispersión en casi la totalidad del país, y que en cada uno de estos pueblos existe presencia de trabajo artesanal, se estaría hablando de que del total de 2,443 municipios existentes, sólo en 30 no se registra presencia indígena y en la mayoría de ellos se presenta actividad artesanal.

Revisaré brevemente los avances que ha habido en México en materia de preservación y difusión cultural, específicamente de las artesanías, durante algunos de los sexenios gubernamentales anteriores a la creación de FONART.

Entre 1934 y 1940, teniendo como presidente de la República Mexicana a Lázaro Cárdenas del Río, se vieron cambios en este país como la expropiación petrolera, la fundación del Instituto Politécnico Nacional (IPN) y el Consejo Técnico de Educación Agrícola, Cárdenas del Río crea el Departamento de Asuntos Indígenas y el Instituto Nacional de Antropología e Historia, lo que considero un primer acercamiento al derecho de preservar la cultura de éstas comunidades.

De 1940 a 1946: Manuel Ávila Camacho creó el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Hospital Infantil de México Federico Gómez (HIMFG), pero en materia de cultura únicamente se integró el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), cuya misión establecida en 1943 y hasta la fecha, es la del estudio, defensa y mejoramiento de los intereses comunes de los mismos trabajadores que integran la agrupación, ya sean éstos considerados de base, permanentes, interinos y transitorios al servicio de la educación; de artesanías y artesanos, nada.

En el período presidencial de Miguel Alemán Valdés (1946-1952) durante el cual se consolida el poder político con autoridad civil, existen grandes inversiones, que algunos considerarían como derroche, y se refuerza el proteccionismo de la industria nacional requiriendo permisos y altos aranceles a la importación; lo que nos hubiera convenido conservar a través del tiempo y asegurar la inexistencia de acuerdos defectuosos a los

que fuimos sometidos cuatro décadas después con los tratados de “libre comercio” que únicamente beneficiaron a unos pocos y que han permitido la entrada al país de infinidad de artículos que no necesitamos y peor aún, que a nivel nacional sí se producen, como los artículos artesanales de uso y ornato, por ejemplo.

Algo muy afortunado que se creó durante este sexenio, además de Ciudad Universitaria (CU), fue el Instituto Nacional de Bellas Artes, lo que significó el inicio de una institución dedicada a la difusión de actividades artísticas y culturales que se realizan en todo México y de la cual emerge la Escuela de Artesanías; se empieza a poner atención en este rubro considerándolo como manifestación cultural digna de preservar. Ésta institución quedó integrada en la Secretaría de Educación Pública (SEP).

Durante este mismo periodo presidencial, en 1948 el H Congreso de la Unión dirige un decreto al presidente de la República que contiene la Ley que crea el Instituto Nacional Indigenista que, dentro de sus objetivos estratégicos, está el de Preservar la cultura de los pueblos indígenas como patrimonio nacional y elemento articulador de la acción institucional. Y en 1951 se fundó el Patronato de las artes e industrias populares previsto por el reglamento de la Ley Constitutiva del Instituto Nacional Indigenista, que dentro de sus artículos designan funciones de protección, desarrollo y fomento de las artes e industrias populares, así como de la realización de investigaciones para su conservación y mejoramiento.

Así mismo, el artículo 21 de esta Ley, asigna a este instituto la función de crear museos que exhiban los mejores exponentes del arte popular a nivel nacional, así como la creación de espacios en donde se puedan comercializar al público en general dichas muestras de artes populares. Estas son las raíces de FONART.

Con Adolfo Ruiz Cortines, quien presidió el ejecutivo federal mexicano durante 1952 a 1958, se establece el tan esperado y reconfortante “aguinaldo” que consiste en otorgar a los trabajadores, una cantidad de salario por cada año de antigüedad, ésta remuneración sigue existiendo a la fecha, pero en lo que respecta a las cuestiones culturales, no hubo mayores avances por la insuficiencia del gasto de la federación en el rubro

de educación. Sin embargo, en 1955 se realizaron los primeros estudios socioeconómicos sobre las artesanías y sus creadores con el objetivo de tener bases firmes para la instauración de una asistencia económica para las artes populares, dicho estudio fue elaborado por el Banco Nacional de Comercio Exterior S.A.

1958-1964, el sexenio de Adolfo López Mateos durante el cual se estatiza la industria eléctrica, también se crea la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos (CONALITEG) y se termina la construcción del Museo Nacional de Antropología e Historia, lo cual significa darle importancia y reconocimiento a las culturas indígenas del país. En este sexenio se inicia la creación de un fideicomiso para el fomento de las artesanías cuyo patrimonio inicial fue de cinco millones de pesos y fue establecido mediante un convenio entre la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) entidad que asignó el dinero y el Banco Nacional de Fomento Cooperativo, S.A. de C.V. para el adecuado manejo de dichos recursos.

Durante el gobierno de Gustavo Díaz Ordaz de 1964 a 1970, se construye el medio de transporte llamado “metro” y se otorga el voto a los jóvenes desde los 18 años de edad; gobierno durante el cual sucede el evento más impresionantemente negativo en la historia social de México, la matanza de los estudiantes y sociedad civil en general por parte del ejército y otras fuerzas del estado mexicano en Tlatelolco el 2 de octubre de 1968, quienes se rebelaban contra la antidemocracia y represión por parte del gobierno que se ejercía en esos años. Debido a ese acontecimiento, las cuestiones culturales simplemente pasaron a no ser una prioridad nacional, sólo se le dio importancia a eventos deportivos de nivel internacional que sucedieron en ese mismo año.

De 1970 a 1976 y en medio de una fuerte inflación, el gobierno de Luis Echeverría Álvarez, crea el Consejo Nacional de Población y por fin, en 1974 se constituye una entidad dedicada a las artesanías y sus creadores, se instituye FONART, para dar finalmente el debido respeto al quehacer artesanal del país.

María Esther Zuno de Echeverría, entonces esposa del presidente, impulsa la actividad artesanal del país y, debido a su gusto por la misma, crea una extensa colección de muñecos (589) vestidos con trajes típicos de cada comunidad indígena y hechos por manos de artesanos mexicanos. Dicha colección vistió la Residencia Oficial de Los Pinos durante este sexenio.



Fotografía: Benjamín Arredondo

De 1976 a 1982, fue el gobierno del presidente José López Portillo y Pacheco. Este no es un sexenio fácil de explicar, pues aparte de haber sido una etapa de desastre económico para México, éste mandato estuvo plagado de histrionismo de la familia presidencial. Se traspasa la delicada línea de la democracia y la soberanía nacional, se inicia con el nepotismo cínico del gobierno mexicano nombrando en importantes cargos públicos a familiares y amigos del presidente. Ejemplos:

Subsecretario de Estado, su hijo José Ramón López Portillo;
Asistente del presidente, su hermana Alicia;

Titular de Radio, Televisión y Cinematografía de la Secretaría de Gobernación, su hermana Margarita;

Presidente del Instituto Nacional del Deporte, su primo Guillermo;
Secretaria de Turismo, Rosa Luz Alegría, primera mujer secretaria de Estado y presunta amante del presidente.

Por otro lado, Carmen Romano quien era la “primera dama” de México, tomó en sus inexpertas manos la política cultural del país y por su falta de conocimiento y amor por las artesanías, desalojó la atractiva vestimenta tradicional mexicana de la casa presidencial que su antecesora había logrado; mandó retirar la vasta colección de muñecos con atuendos detallados de los trajes típicos de las comunidades indígenas de México, dando lugar a una estupenda, por no decir infame, gala de egocentrismo de la familia presidencial.

Hechos como la presencia del papa en los pinos para dar una misa privada a la madre del señor López Portillo, trasgrediendo con ello la laicidad de un espacio oficial; la creación de la Filarmónica de la Ciudad de México para que la “primera dama” se luciera como pianista y el lanzamiento de un disco L.P. de vinil dedicado a la voz de su hija Paulina, hicieron que este sexenio no tuviera la más mínima intención de hacer algo significativo a favor del rescate de la llamada cultura popular nacional.

Durante 1982 y hasta 1988, Miguel de la Madrid Hurtado fue el presidente de México. En este gobierno hubo acontecimientos en materia económica y social que hicieron de este gobierno un sexenio muy difícil. Devaluaciones significativas y un devastador terremoto de 8.1 (escala de Richter) en la ciudad de México, alejó los ojos del gobierno de las cuestiones de culturales, dando paso a la intención de hacer frente a estas catástrofes y tratar de reconstruir el país.

1988-1994 Carlos Salinas de Gortari, presidente.

Este periodo estuvo plagado de saqueo y prepotencia gubernamental. Durante este sexenio se firma el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) que tuvo como consecuencia, la desnacionalización de empresas estatales; la privatización de la Banca y la gran catapulta de

la riqueza del Señor Carlos Slim Helú, la venta de Teléfonos de México (TELMEX) a través de una subasta pública, que ganó Grupo Carso, encabezado obviamente, por el Sr. Slim Helú.

Éstos y otros eventos políticos y sociales se dieron en este sexenio gubernamental, como en nacimiento del Frente Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) en el estado de Chiapas, agrupación de población indígena, dedicada en su mayoría a labores del campo y al quehacer artesanal, se revelaba contra el gobierno represor para que no los desproveyera de sus tierras; demandaban trabajo, tierra, techo, alimentación, salud, educación, independencia, libertad, democracia, justicia y paz, necesidades que el Estado mexicano no había o ha satisfecho. En este sentido, el presidente Salinas optó por la negociación en lugar de la violencia y el EZLN se organizó de tal manera que estudiosos en materia social como Herman Heller y Max Weber considerarían a este pueblo organizado del EZLN como un Estado, ya que está integrado con autoridad, población y territorio.

Con estos acontecimientos latentes, se nombra como Directora General de FONART a María Esther Echeverría Zuno, antropóloga social, exdirectora Nacional del Museo Nacional de Culturas Populares e hija del expresidente Luis Echeverría Álvarez. Algo muy positivo que realizó la Sra. Echeverría fue que promovió una extensa red de organizaciones de artesanos.

Un año después de iniciado el sexenio de Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000) FONART quedó sectorizado en SEDESOL, pero debido a que no tuvo el apoyo que anteriormente recibía, paulatinamente fue perdiendo importancia para el gobierno y con ello fue disminuyendo su presupuesto, sin embargo, lo más grave estaba por venir.

En el siguiente sexenio (2000-2006) y primero de un partido de oposición (PAN), el presidente Vicente Fox Quesada nombra como secretaria de Desarrollo Social a Josefina Vázquez Mota, licenciada en Economía por la Universidad Iberoamericana.

Al iniciar este sexenio, la Directora de FONART era Rosa María Rojas Navarrete quien fue depositaria de múltiples acusaciones por la

falta de apoyo que durante esta gestión habían recibido los artesanos más pobres, ya que en la aplicación de sus estrategias, favorecía más a los intermediarios en el proceso de comercialización. Desarrolló productos para Zara Home, Piere Import e incluso creó franquicias en el extranjero, hechos que no hubieran sido negativos si realmente hubieran mantenido el foco en el enaltecimiento del arte popular mexicano beneficiando a los productores del mismo y no poner al artesano en el lugar de cualquier otro “vendedor” o vendedor de artículos hechos en serie proveedores de esas grandes cadenas transnacionales. Hay que tratar a la artesanía como es, arte, arte popular, plagado de tradición y cultura; querer tratar a los artistas creadores de este arte como vendedores de productos bonitos, sin tomar en cuenta que la creación de un sólo artículo artesanal lleva semanas o hasta meses cuando se trata de un traje de tehuana por ejemplo o de un huipil hecho por miembros de San Juan Tuxtepec o por las mujeres amuzgas, ha sido, es y será un grave error.

En 2002 Ramón Muñoz, Director de Innovación de la Presidencia de la República, concluyó que FONART no ayudaba en nada a los artesanos. A mediados de ese mismo año Josefina Vázquez Mota, entonces secretaria de SEDESOL, dijo en entrevista con Notimex que “luego de una revisión exhaustiva se observó la inoperancia del FONART y se concluyó que no ayudaba en nada a los artesanos”. De acuerdo a los comentarios de la Secretaria de Desarrollo Social, FONART había perdido “gran parte de su origen”; y tenía razón. Posterior a esas conclusiones, el entonces Oficial Mayor de SEDESOL, decidió ponerle fin al desgastado problema de comercialización de artesanías por parte del gobierno e invirtió un millón de pesos en crear una franquicia de nombre “100 % México. Hecho a Mano”. El proyecto arrancó en 2002 con la intención de aperturar 10 franquicias entre 2003 y 2006 no sólo en México pero fuera de él y con ello dar un fuerte impulso a la artesanía mexicana a nivel mundial. La tienda modelo fue abierta en Santa Ana, California, y se registró la marca 100% México. Hecho a Mano. Sin embargo, y el punto de mi actual trabajo, la deficiencia visionaria y la falta de un Plan Estratégico de Comunicación para este proyecto, lo llevó como cualquier otro proyecto inadecuado para el gobierno federal, al rotundo fracaso. Falta de

abasto a las franquicias, mal posicionamiento nacional e internacional y pésimo plan de negocios fueron sólo algunos aspectos que caracterizaron al proyecto. Esto aunado a otros proyectos fallidos por falta de planeación estratégica, fue lo que generó la destitución de Rojas Navarrete.

Entre dimes y diretes de los líderes de la administración, comercialización y operación de FONART y de SEDESOL en aquél sexenio foxista, desmarcaron a FONART de su verdadero motivo de existencia. Se habló hasta de convertir la institución en Sociedad Anónima y venderla a particulares; incluso “En los documentos de las juntas del Comité Técnico hay registros, hasta julio de 2004, de que “quedó pendiente” el tema de la sociedad anónima.”

Al finalizar 2003, el Ejecutivo Federal propuso la “desincorporación, liquidación, extinción o fusión de 17 entidades públicas, entre ellas Notimex, agencia de noticias; la Escuela de Post-graduados de la Universidad de Chapingo, donde nacen los mejores ingenieros agrónomos del país y obviamente, el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías. Esto no sólo habla de la ineficiencia en el rubro de planeación estratégica de los líderes que han estado a cargo de instituciones como FONART y SEDESOL, sino también deja de manifiesto que las buenas ideas con una mala ejecución y falta de apoyo de las Secretarías de Estado y del Gobierno Federal, acaban con cualquier idea visionaria reduciéndola a mera manifestación quimérica de quien después de su paso por la institución, quisiera ver trascendencia de su labor en la misma.

Posterior a la destitución de Rojas Navarrete como Directora de esta entidad en 2005, el ingeniero industrial por la Universidad Anahuac y empresario de la firma Allied Domecq, ahora nombrada Pernod Ricard México, Leonardo Contreras Santos Coy fue nombrado nuevo Director General de FONART, con encomiendas como abrir hasta 20 o más franquicias en México y el mundo y apostar a la comercialización voraz para supuestamente beneficiar a un mayor número de artesanos; pero nuevamente, focalizar los esfuerzos al revés, tuvo sus consecuencias, ya que la supuesta ayuda que beneficiaría a los verdaderos artesanos por la comercialización de sus artículos, nunca llegó, otra vez se hicieron las cosas en otro sentido, no se entendió el origen de FONART y se pensó

que vendiendo se ayudaría y no que enalteciendo la creación artesanal beneficiaría por sí sola a su comercialización. Por lo anterior, la dirección de Santos Coy siguiendo en la misma línea de comercialización meramente empresarial, dirigió a FONART a alejarse una vez más de su objetivo de creación.

Del 2006 al 2012 siguió el segundo sexenio panista teniendo como presidente de la República a Felipe Calderón Hurtado, quien nombrara a la restauradora Rafaela Luft Dávalos como Directora del fideicomiso federal.

Con gran entusiasmo y entrega, Luft Dávalos había logrado focalizar esfuerzos al apoyo de los artesanos más pobres del país, siguiendo con las directrices que las Reglas de Operación le dictaban, sin embargo, un subejercicio dentro de su administración y el cambio en el poder del PAN nuevamente al PRI, llevó su gestión a término.

En 2012 con Enrique Peña Nieto como Presidente de México y Rosario Robles como Secretaria de Desarrollo Social, la maestra Liliana Romero Medina ex Directora del Instituto de Investigación y Fomento a las Artesanías del Estado de México toma el cargo de la dirección de FONART.

A tres años en el cargo, ha habido avances muy discretos en el sentido comercial de promoción y preservación cultural de la artesanía mexicana.

Se ha seguido la inercia de algunas fallas de años atrás como pensar que se está dirigiendo la institución para quedar bien con los titulares de SEDESOL, que ahora (octubre 2015) le toca el turno a José Antonio Meade Kuribeña, y no que se dirige para que la institución sirva como plataforma creadora de políticas públicas enfocadas 100% a la preservación de la vasta herencia cultural que tienen las artesanías y con ello ser fundamento formativo de nuevas generaciones que se dediquen o, mejor aún, que se quieran dedicar a la creación de artesanías.

Durante esta gestión de Romero Medina, se aumentaron dos vertientes más a los ya existentes en FONART, quedando sus actividades divididos en los siguientes rubros:

Apoyo a la Producción
Adquisición de Artesanías
Capacitación Integral y Asistencia Técnica
Apoyos a la Comercialización
Salud ocupacional
Concursos de Arte Popular

Como podemos notar, actualmente se difunden estas seis vertientes para apoyar a los artesanos, que difieren en dos de las que existían en la administración anterior, podría parecer que la actual dirigencia aumentó dos programas, sin embargo no es así, en realidad las cuatro vertientes que ya existían eran:

Capacitación Integral y Asistencia Técnica, Apoyos a la Producción, Adquisición de Artesanías, Apoyos a la comercialización, o sea, sólo cuatro, sin embargo la salud ocupacional y los concursos de arte popular, desde hace muchos años han existido, sólo que no se les había incluido como vertientes. En conclusión, nada nuevo, la actual administración y dirección de FONART se enfocan nuevamente en tratar de “vender” los productos en los mismos puntos de venta “situados en zonas NO comerciales” y no difundir masivamente, nacional e internacionalmente los productos artesanales.

En FONART es conveniente contar con estrategias claras, enfocadas principalmente a promover la actividad artesanal del país; como consecuencia, contribuir y mejorar las fuentes de ingreso de los artesanos mexicanos que se encuentren en situación de pobreza, elevar la calidad de vida de la población dedicada a esta actividad y, esencialmente, a preservar el respeto a su carácter social y cultural.

De acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de las Políticas de Desarrollo Social CONEVAL, en el documento llamado Diagnóstico de la capacidad de los artesanos en pobreza para generar ingresos sostenibles, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (en inglés United Nations Educational Scientific and Cultural

Organization) UNESCO retoma una propuesta para la salvaguarda del conocimiento tradicional que poseen los artesanos, sin embargo, esta parte cualitativa o el aspecto cultural no se menciona dentro de las acciones y estrategias de FONART, es por ello que retomo en la presente tesina, el tema estratégico y de liderazgo, para crear un plan de comunicación acorde a las necesidades de la institución.

2.2 PLANTEAMIENTO Y ANTECEDENTES

Un plan estratégico de comunicación marca las directrices y acciones para alcanzar objetivos previamente especificados.

En una organización privada o pública, se planifican las acciones de manera tal que todos los miembros del grupo tengan asignadas tareas específicas para alcanzar las metas generales de la organización.

Actualmente las organizaciones ponen especial cuidado en la creación de un plan estratégico de comunicación que resulta ser un instrumento fundamental para contribuir al mejor desempeño de la organización. De acuerdo a lo expresado por el Profesor Jorge García Blanco, “Las ventajas adicionales de este instrumento es ahorrar tiempo y optimizar recursos económicos, humanos y materiales vinculados con la comunicación, el aprendizaje y el cambio humano, tanto en las labores cotidianas como en el manejo de crisis.”¹⁶

La tarea entonces es fortalecer, a través de este plan estratégico de comunicación, los vínculos con todos los miembros de la organización.

El Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías surge por la necesidad de promover la actividad artesanal de México.

Su misión es ser la “Institución gubernamental que diseña y ejecuta políticas de desarrollo, promoción y comercialización de la actividad artesanal; impulsa su investigación así como la normatividad relativa, coadyuvando a incrementar la calidad de vida de los artesanos y a difundir el patrimonio cultural de México.”¹⁷

Su filosofía se basa en el compromiso social, honestidad, imparcialidad, transparencia, equidad, calidad, profesionalismo, respeto y sensibilidad.

Su visión es ser el organismo rector de la actividad artesanal que, con liderazgo, confiabilidad y competitividad, acompaña a los artesanos desde la producción hasta la comercialización efectiva de sus productos en el mercado global.”¹⁸

16 Jorge García Blanco, UNAM / FCPyS / Documento entregado en Licenciatura en Ciencias de la Comunicación / Opción Comunicación Organizacional. 2007-1.

17 <http://www.fonart.gob.mx/web/index.php/conoce-fonart/que-es-fonart>.
Fecha de consulta: mayo 23, 2015

18 <http://www.fonart.gob.mx/web/index.php/conoce-fonart/que-es-fonart>.

FONART lleva a cabo sus actividades apegado a las disposiciones gubernamentales que año con año son publicadas en el Diario Oficial de la Federación, en el acuerdo que emiten las Reglas de Operación de Programas del Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART) en todos los ejercicios fiscales. Éstas, primero que nada, disponen de presupuesto que de acuerdo a la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la Cámara de Diputados en el Presupuesto de Egresos, otorgan a los programas con los que FONART trabaja.

En las disposiciones aplicables, parte de estos recursos y reglas con las que funciona, se destinan exclusivamente a la población que se dedique a la actividad artesanal pero que se encuentren en condiciones de pobreza, vulnerabilidad, rezago y de marginación.

El Ejecutivo Federal ha creado a la fecha 75 fideicomisos públicos¹⁹, de los cuales, el único que pertenece a SEDESOL es FONART, y se creó con el objeto social de fomentar la actividad artesanal del país. Sin embargo, una gran cantidad de personas que se dedican a esta actividad se encuentran en situación de pobreza, por lo cual el objetivo general de FONART, de acuerdo a lo establecido en las reglas de operación, se transformó en contribuir a mejorar el ingreso de las personas dedicadas a la creación de piezas artesanales, mediante el apoyo y desarrollo de proyectos productivos y comerciales para con ello, saltar al objetivo específico que pretende “Mejorar las capacidades productivas y comerciales de las y los artesanos en situación de pobreza a través de apoyos y desarrollo de proyectos productivos.”²⁰

Fecha de consulta: mayo 25, 2015

19 Fideicomisos públicos creados para auxiliar al Gobierno Federal en las atribuciones del Estado para impulsar las áreas prioritarias del desarrollo y en donde el fideicomitente único de la Administración Pública Centralizada, siempre es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

20 DIARIO OFICIAL, PODER EJECUTIVO, SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL, Primera sección, 27 de diciembre de 2014. ACUERDO por el que se emiten las Reglas de Operación de Programas del Fondo Nacional para el Fomento a las Artesanías (FONART), para el ejercicio fiscal 2015.



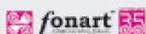
16 y 17 de Julio

30%*
descuento
en toda la tienda

* Consulte restricciones



Vivir
Mejor



SEDESOL

GOBIERNO
FEDERAL

MÉXICO
2010

Creación y diseño: Sara Piñón, Irma Méndez

2.3 ANÁLISIS SITUACIONAL Y ENTORNO

En sus 41 años de creación, este fideicomiso ha intentado encaminar sus objetivos no sólo a mejorar los ingresos de los artesanos sino a hacer de estas personas, miembros económicamente activos y socialmente menos vulnerables. Sin embargo, ésta noble tarea no ha rendido frutos, sólo se ha podido beneficiar a unos cuantos artesanos sin que ellos alcancen la libertad financiera y la independencia social; además ha dejado poco espacio a la promoción cultural de las creaciones artesanales y sus productores. Me refiero a que existe una contradicción entre su objeto, objetivos, planeación y operación, y esto sólo se convierte en un juego de palabras. Si FONART se creó con el objeto de fomentar la actividad artesanal del país y éste ha sido su objeto desde su creación, ¿por qué los objetivos van más encaminados a la comercialización que a la promoción? ¿Por qué afanarse en alinear sus políticas de operación a los objetivos del plan de desarrollo y sectoriales de la Secretaría de Desarrollo Social y no a los criterios culturales, directrices prácticas del comité intergubernamental de protección del patrimonio mundial, cultural y natural de la UNESCO?, ¿Cuándo se decidió que el objeto habría que centrarlo en la comercialización y no en la conservación y promoción de la artesanía como patrimonio cultural? ¿Por qué si las piezas artesanales son patrimonio de la humanidad, este fideicomiso no está sectorizado en Secretaría de Educación Pública (SEP) y forma parte del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) en lugar de pertenecer a SEDESOL? ¿Por qué se contraponen los objetivos con las reglas de operación? Dando una ayuda anual para la producción de artesanías de cinco mil pesos por familia en situación de pobreza extrema no se ha podido ni se podrá llegar al desarrollo social entendido como mejoramiento de calidad de vida; porque una vez que estas pocas familias de comunidades artesanales apoyadas por FONART, en el mejor de los casos, llegaran a elevar su calidad de vida y satisfacer sus necesidades humanas primarias, ya no serían elegibles para un nuevo apoyo por parte de FONART, ya que necesitarían estar en situación de pobreza extrema y no de “pobreza no tan extrema” para recibir dicho apoyo. Es confuso, pero de respuesta simple, la crisis provocó que la

antropóloga María Esther Zuno Arce, quien después de haber defendido y difundido las obras de arte popular de manera intensa por su gran amor y afición a la actividad artesanal de México, se viera obligada a cerrar una gran cantidad de centros de exhibición y venta de productos artesanales, lo cual fue el comienzo de la falta de prioridad presupuestal gubernamental para FONART, ya que para 1995, el Fondo se sectorizó a SEDESOL alejándolo de CONACULTA y su objetivo inicial.

...cambia su objetivo general a apoyar a los artesanos que viven en condiciones de pobreza y que preservan técnicas y diseños tradicionales. Este cambio junto con otros factores humanos generan que el organismo perdiera importancia presupuestal...²¹

Y con ello, nuevamente la artesanía mexicana pasa a ser vista como una clase de objetos lindos pero que pertenecen a los necesitados, porque la gente que los hace y los utiliza es pobre.

Bajo esta premisa, es difícil volver a generar un posicionamiento de estos objetos artesanales tanto de uso como de ornato, en una sociedad que no le da valor patrimonial y cultural ni a los objetos *per se* ni a sus creadores.

Desde su creación y a la fecha, las líneas de acción de FONART no han cambiado y se sigue poniendo en segundo plano de las estrategias, rescatar los valores originales milenarios en cuanto a técnicas de producción y materiales, y se sigue dando peso a la “autosuficiencia” de FONART para su operación, dejando una tarea muy difícil a sus directivos ya que les exigen llegar a metas de ventas y no a metas de promoción. Hecho que se deja ver en el almacén de FONART que se encuentra en Iztapalapa DF, atiborrado de artesanías sin destino y que difícilmente es posible desplazar por la misma inercia de procesos arcaicos en los planes estratégicos de operación y comunicación tanto al interior como al exterior de la institución.

21 https://www.academia.edu/11499028/_Es_necesario_apoyar_rescatar_o_proteger_a_la_artesan%C3%ADa. Mayo 26, 2015.

2.4 ANÁLISIS FODA

Análisis de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA)

GRÁFICA 5

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	CAPACIDADES DISTINTAS / VENTAJAS NATURALES / RECURSOS ECONÓMICOS AUTO-GENERADOS	RESISTENCIA AL CAMBIO / PROBLEMAS DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS EXTERNO	DEBILITAMIENTO DE COMPETIDORES / POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO	NUEVAS TECNOLOGÍAS / ALTOS RIESGOS / CAMBIOS EN EL ENTORNO POLÍTICO

Base de fuente de gráfica 5: Jorge García Blanco, UNAM / FCPyS / Licenciatura en Ciencias de la Comunicación / Opción Comunicación Organizacional. 2007-1.

Para contar con un análisis completo del ambiente interno y externo de FONART y realizar un plan estratégico de comunicación conveniente, nos enfocaremos en realizar evaluaciones que nos permitan acceder a la forma en que la institución está preparada para hacer frente a los cambios y alteraciones en el contexto externo con base en sus fortalezas y debilidades internas.

A la vez que FONART actualmente tiene que alinearse a programas propios de la Secretaría de Desarrollo Social, también cuenta con ventajas distintas que la fortalecen y la hacen ser una institución única en su género. El hecho de que cuente con el respaldo de ser un fideicomiso del Gobierno Federal, la convierte en una comercializadora muy importante y que sobresale en relación a las otras comercializadoras de artesanías mexicanas. ¿Por qué? Porque sólo ésta Institución garantiza que todos los artículos que distribuye son auténticamente artesanales, es decir, que

al ser una institución gubernamental, la facultada para dar fe y legalidad de los productos que comercializa. También está facultada para realizar propuestas de políticas públicas de apoyo a proyectos de promoción y comercialización.

Dentro de sus oportunidades externas está la de ampliar su mercado nacional, esto quiere decir, acabar con la inadecuada imagen que tienen los mexicanos de que la artesanía es para “gente pobre”, así como mejorar la falsa creencia de que sus productos son “caros”; adecuarse a los cambios tecnológicos en materia de medios comunicacionales para alcanzar mercados internacionales y enfrentar con fortaleza a competidores globales, hacer fusiones y consolidaciones y crecer en el comercio electrónico.

Una de las amenazas externas que no podemos dejar de lado, es la de la piratería China. Como lo muestran los indicadores económicos internacionales, China es ahora la primera potencia del comercio mundial y cuarto socio comercial de México. De acuerdo a datos publicados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en el documento que corresponde al primer foro de Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) y China, llevado a cabo en Beijing en el mes de enero de 2015, se publica una gráfica en la que México ocupaba el lugar número 19 en el año 2000, pero en el 2013 subió a ser el socio comercial número 4 en cuanto a exportaciones comerciales y el número 2 como principal abastecedor²²; esto quiere decir que China se convirtió en el segundo país del que importamos mercancía, productos y servicios. Aunque en baja escala comparada con el total de importaciones que México recibe de China, los productos de copias artesanales han tenido fuerte presencia en este país y con ello ha demeritado el sano flujo comercial de los auténticos productos artesanales mexicanos. Al cierre de este estudio, no se ha podido identificar si estos productos “artesanales” no originales entran a territorio nacional por vías legales, lo que sí podemos constatar, es que tienen una fuerte presencia en este país y constituyen una verdadera amenaza para la sana comercialización de productos artesanales originales mexicanos.

22 http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37577/S1421104_es.pdf?sequence=1.
Junio 3, 2015

Es fácil encontrar artesanía China simulando ser producto de origen nacional. En México, el puerto de Lázaro Cárdenas Michoacán, es el principal puerto de embarque de mercancías asiáticas, pero para el gobierno mexicano, la localización de drogas, armas, cartuchos y dólares, mantiene prioridad sobre otro tipo de mercancía que ingresa al país, por lo que es relativamente sencillo que se ingrese mercancía que constituye artesanía apócrifa simulando ser “material de donación para fortalecer la presencia cultural de China en México”.²³

En una entrevista con la revista *Crónica*, realizada durante la gestión de Rafaela Luft Dávalos como titular de FONART en 2008, ella señala que un movimiento de apoyo se está realizando por parte de la institución que encabeza a fin de contrarrestar los efectos que la piratería china tiene ante la comercialización de los artículos de auténtica artesanía mexicana, menciona que “se están registrando marcas colectivas, principalmente de artículos mexicanos típicos de cerámica y madera”²⁴.

Indicó también que “se están patentando las artesanías para que los compradores tengan la certeza de que los productos artesanales que adquieran son nacionales y de calidad”. Evidentemente por la complejidad de este proceso y la cantidad de artículos artesanales que existen en México, llevará mucho tiempo realmente proteger estas piezas de arte popular ante la amenaza inminente de los artículos chinos apócrifos.

23 <http://www.reporteindigo.com/reporte/mexico/artesanos-piratas>. Junio 4, 2015.

24 <http://www.cronica.com.mx/notas/2008/383350.html>. Junio 2, 2015.

GRÁFICA 6

América Latina y el Caribe: lugar que ocupa China como socio comercial, 2000 y 2013*				
	Exportaciones		Importaciones	
	2000	2013	2000	2013
América Latina				
Argentina	6	2	4	2
Bolivia (Estado Plurinacional de)	18	8	7	3
Brasil	5	1	4	1
Chile	12	1	11	2
Colombia	36	2	9	2
Costa Rica	30	7	15	2
Ecuador	18	9	10	2
El Salvador	49	34	23	4
Guatemala	43	10	19	3
Honduras	54	8	21	2
México	19	4	7	2
Nicaragua	35	19	20	3
Panamá	31	3	25	4
Paraguay	15	29	3	1
Perú	4	2	9	2
Uruguay	4	3	7	1
Venezuela (República Bolivariana de)	35	2	18	2
El Caribe				
Antigua y Barbuda	N/D	26	26	3
Bahamas	29	13	28	6
Barbados	42	11	9	4
Belize	23	7	17	4
Cuba	6	1	3	1
Dominica	N/D	30	25	5
Guyana	27	19	6	3
Jamaica	16	11	10	4
República Dominicana	12	4	2	2
Nota: N/D=No Disponible				
*Los países de la Unión Europea se consideran de manera individual				

Fuente gráfica 6: Comisión económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre la base de Naciones Unidas. Base de datos estadísticos sobre el comercio de mercaderías (COMTRADE).

En cuanto a las oportunidades internas se encuentra la de generar un ambiente organizacional positivo y eficiente, con personal motivado y comprometido, una estructura que se adecúe al alcance de objetivos; realizar un cambio planeado para vencer la resistencia a hacer las cosas de diferente manera y superar el *statu quo*.

¿Cuáles entonces serían las fuerzas que apoyarían el cambio institucional?

Primero que nada es necesario identificar que los agentes principales del cambio serán tanto los directivos como los empleados de menor rango, nuevos empleados y hasta consultores externos.

Enfoquémonos en los líderes “oficiales”²⁵, en los que tienen la posibilidad de utilizar los canales gubernamentales para crear vínculos comunicativos con el interior y exterior de la organización, en la institución federal se les denomina mandos medios y altos mandos. Éstos, no sólo tendrán a su cargo la buena administración, trabajarán con la complejidad, establecerán planes formales, diseñarán estructuras y vigilarán los resultados en relación con los planes.²⁶

GRAN VENTA
35
Aniversario
Del 18 al 31 de mayo
30%
en toda
la tienda

* Aplica sólo para mercancía en existencia
** No acumulable con otras promociones

Galería Patriotismo
Av. Patriotismo Col. Mixcoac
Tel: 50-93-60-60 y 50-93-60-61

Galería Aeropuerto
Aeropuerto Internacional Benito Juárez
T2 Locales TS 38 y 39
Tel: 25-98-34-42

Galería Palacio Nacional
Plaza de la Constitución s/n.
Col. Centro Histórico
Tel: 50-93-53-00 ext. 4120

Galería Reforma
Av. Paseo de la Reforma 116.
planta baja. Col. Juárez
Tel: 50-93-60-00 ext. 53089 y 53130

fonart
FONDO NACIONAL PARA EL
COMERCIO DE LAS ARTESANÍAS

Creación y diseño: Sara Piñón, Irma Méndez

25 Me refiero a oficiales como lo son directivos y puestos de mando. Porque como se mencionó en la introducción, también existen los líderes que no tienen posiciones de mando oficiales, sino que son los que mueven la comunicación no formal o los rumores.

26 Stephen P. Robbins, *op. cit.*, p. 385.



VIVE MÉXICO EN **fonart** FONDO NACIONAL PARA EL FOMENTO DE LAS ARTESANÍAS

Alfarería Metalistería Arte Huichol Textil Laca
Cerámica Fibras Vegetales Madera Vidrio Joyería



Tienda Patriotismo
 tda_patriotismo@fonart.gob.mx

Galería Reforma
 tda_reforma@fonart.gob.mx

Tienda Palacio Nacional
 Patio Principal / Main Patio
 tda_palacio@fonart.gob.mx

www.fonart.gob.mx

Tienda Aeropuerto
 tda_aeropuerto@fonart.gob.mx

Tienda San Luis Potosí
 tda_slp@fonart.gob.mx

Creación y diseño: Sara Piñón, Irma Méndez

2.5 LIDERAZGO CONTEMPORÁNEO PARA LA CREACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Existen diferentes teorías sobre tipos de liderazgo (teorías que datan de los años 40 y 60) que no analizaremos en este estudio, únicamente tomaremos en cuenta el tipo de liderazgo contemporáneo que nos ayudará a encontrar la mayor eficacia en los planes y proyectos que guiarán las acciones del grupo. Líderes comunicadores, buenos contextualizadores ²⁷ que cuenten con la capacidad de influir en los miembros de la organización de una manera efectiva y planeada para el alcance de objetivos.

Entonces, dejando atrás los enfoques tradicionales del liderazgo, enfoquémonos en las características de los líderes contemporáneos. Existen tipologías de líderes contemporáneos que estudiosos en estos temas llaman carismáticos, otros a los que llaman transformacionales y otros que denominan auténticos. Revisaremos brevemente cada uno.

De acuerdo a lo explicado por Stephen P. Robbins, las siguientes son las características que los diferentes tipos de líderes contemporáneos poseen.

Los líderes carismáticos tienen visión de futuro que trasciende el *statu quo*, toman riesgos personales aceptando el auto-sacrificio en pro de alcanzar los objetivos, son sensibles a las necesidades del grupo que lideran y finalmente tienen comportamientos que difieren de lo convencional. Éste tipo de líderes tienen su lado sombrío y no siempre utilizan su carisma para actuar a favor de la organización.

Los líderes transformacionales animan a sus seguidores para que trabajen con creatividad, innovación y eficacia para alcanzar metas ambiciosas, tienen la capacidad de transformar a su personal para que éste tenga el mismo nivel de pasión, compromiso, miedo y competitividad para dirigirse a esas mismas metas.²⁸

Los seguidores de los líderes llamados auténticos, los consideran dignos de confianza y ésta es su principal característica. La ética forma parte fundamental en sus acciones, no se guardan la información para sí,

27 Stephen P. Robbins, *op. cit.*, p. 413.

Contextualizar: forma de usar el lenguaje para manejar el significado.

28 Stephen P. Robbins, *op. cit.*, p. 421

sino que la comunican al grupo, provocando con esto una comunicación abierta entre ellos y sus colaboradores.

Un líder contemporáneo eficiente es un conjunto de los mejor atributos de los tres tipos de líderes antes mencionados. Una mezcla de confianza, ética, pasión, competitividad, capacidad para transformar al grupo y carisma.

Un líder político totalmente empoderado, logra reunir las características anteriores aunadas a lo que llama Robert Greene²⁹, la piedra angular del poder, la reputación. Construir una reputación de buen líder, dará credibilidad a sus palabras y a las acciones que emprenda. “La reputación es un tesoro que debe acopiarse y acumularse con cuidado...debes protegerla rigurosamente...”³⁰

En las organizaciones como en los individuos que pertenecen a ella, para ser eficiente, es necesario la existencia de un sentido de atención en lo que se refiere a los cambios y a la innovación, para que con ello, se cree una ventaja competitiva que ayude no sólo a estar a la vanguardia de las organizaciones a nivel externo, sino que cumpla con los objetivos para los que fue creada y que ayude a que crezcan los miembros que en el interior participan en ella, sean o no, líderes dentro de la organización.

Los líderes de las organizaciones gubernamentales cuentan con cierto poder *per se*³¹, realmente no se trabaja para crear el liderazgo y el poder, en este caso, sólo hay que mantener el poder con un buen liderazgo. En este tipo de organizaciones, los miembros ya cuentan con una organización anterior, buena o mala, pero que mantiene cierta estructura, los miembros ya están en sus puestos de trabajo, ya tienen tareas asignadas, roles y funciones específicas, entonces es tarea del nuevo líder, mantener

29 Robert Greene nació en Los Ángeles, California en 1959. Tiene un postrado en estudios clásicos. Autor de *Las 48 leyes del poder, las 33 estrategias de la guerra y El arte de la seducción*.

30 Robert Green, *Las 48 leyes del poder*, Océano, México, primera edición, 2009, 214 pp.

31 Locución latina que significa, por sí mismo, de por sí, por su propia naturaleza.

<http://lema.rae.es/drae/?val=per+se> Junio 4, 2015.

Diccionario de la Real Academia Española.

(Loc. lat.).

1. loc. adv. Por sí o por sí mismo. U. m. en leng. filosófico.

el poder con el que llega por su posición en la estructura y dejarle saber a su equipo de trabajo, las características de su liderazgo; a la vez que esto sucede, éstos líderes institucionales trabajarán en sus planes de acción, en cómo dirigirán a los miembros de su organización, realizarán entonces, su plan estratégico de comunicación, que les ayudará a mantenerse tanto en el liderazgo como en el poder y podrán más fácilmente alcanzar los objetivos de la organización.

Artesanías Mexicanas
Mexican Hand-Crafts

fonart ^{ANIVERSARIO} 35
FONDO NACIONAL PARA EL FOMENTO DE LAS ARTESANÍAS

www.fonart.gob.mx

Vivir Mejor fonart SEDESOL GOBIERNO FEDERAL MÉXICO 2010

Promocional Fonart

Creación y diseño: Sara Piñón, Irma Méndez

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

3.1 COMUNICACIÓN INTERNA

Existen diferentes teorías contemporáneas sobre lo que significa comunicación interna en una organización, autores como Brandolini y González Frígoli la definen como una técnica de gestión, y focalizan su importancia en la recepción y comprensión de los mensajes, mientras autores como Paúl Capriotti la precisa centrando su definición en el emisor de los mensajes y no tanto en el receptor. Me quedo con la de Capriotti la cual menciona que la comunicación interna:

“es el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades”³²

32 Paúl Capriotti, *Branding corporativo: para la gestión estratégica de la identidad corporativa*, Business School Universidad Mayor, 2009, 273 pp.

Así pues, la comunicación interna en una organización es, en términos escuetos, la comunicación formal o informal que mantienen sus miembros, es la manera en que fluye la información dentro del grupo.

En FONART la comunicación interna es muy limitada y frágil, es mejor dicho, un esquema de difusión de mensajes al interior de la institución, producto de la inercia de acciones y no de la planeación estratégica, por lo que deja muchas puertas abiertas a todo tipo de contradicciones comunicacionales no sólo entre los mismos miembros de la organización pero incluso entre los departamentos o áreas que integran la misma institución.

Los problemas internos de un equipo de trabajo son el producto de una falta de perspectiva común. En FONART, no existen objetivos comunes, cada miembro del equipo tiene sus propios objetivos que incluso llegan a no tener nada que ver con las metas institucionales.

Una postura poderosa para mejorar la comunicación interna de FONART radica en ofrecer una información metódica y habitual hacia todo el personal de la organización, o como les gusta llamarlo, equipo de trabajo, que en este momento es tan sólo un grupo de personas sin claridad en las metas institucionales

El Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART) cuenta con una historia de más de 40 años y cómo ya hemos mencionado, sus acciones actualmente son alineadas a las estrategias de los programas que ejerce la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL).

Con base en lo anterior, avancemos en la definición de los canales de comunicación oficial que la SEDESOL utiliza para que FONART se entere de cualquier información que ésta requiera transmitirle a su fideicomisaria y que a la vez son básicamente los mismos que FONART utiliza para hacer sus comunicaciones oficiales a nivel interno.

Estos canales son básicamente tres:

1. **Los llamados “oficios”**. Documentos físicos que integran la información a transmitir y que deben incluir las firmas de quienes los emiten; éstos a su vez, van acompañados de otro juego de copias idéntico al original y que sirve como acuse de quienes reciben dicha información. Con este acuse se da fe de que la información

ha sido entregada al receptor, más no se asegura la compresión del mensaje enviado.

- 2. Correos electrónicos.** Los correos electrónicos pueden incluir información tanto oficial como extraoficial que se requiere transmitir. Estos mensajes pueden incluir oficios escaneados, detalles no incluidos en esos oficios o inclusive cualquier tipo de información que contenga instrucciones de acciones a seguir en cualquiera de las fases de la estrategia de actuación.
- 3. Mensajes verbales.** Existen reuniones en donde se da la información de forma verbal y en donde pudiera haber retroalimentación, que sucede muy poco, ya que generalmente se da a conocer la información y rara vez se discute al respecto.

En FONART, estos tres canales de comunicación son los que más utilizan, existen también los carteles o posters, sin embargo éstos contienen información muy general que no modifica las acciones fundamentales o básicas de los miembros de la organización si estos no llegaran a tenerla.

Venta de Aniversario

13 y 14 de junio

35%*

en toda la tienda

*Consulte restricciones



Artesanías Mexicanas

Tienda Patriotismo
Av. Patriotismo 691, Col. Mixcoac
Tel: 50-93-60-60 y 50-93-60-61
tda_patriotismo@fonart.gob.mx

Galería Reforma
Av. Paseo de la Reforma 116, Col. Juárez
Tel: 53-28-50-00 ext. 53-089 y 53-130
tda_reforma@fonart.gob.mx

Tienda Palacio Nacional
Plaza de la Constitución s/n, Centro Histórico
Tel: 50-93-53-00 ext. 4120
tda_palacio@fonart.gob.mx

Galería Aeropuerto
Aeropuerto Internacional Benito Juárez,
Terminal 2, Zona cultural
Tel: 25-98-34-42
tda_aeropuerto@fonart.gob.mx

Tienda San Luis Potosí
Morelos 1055, Zona Centro
Tel: (01-444) 814-38-68
tda_slp@fonart.gob.mx



Creación y diseño: Sara Piñón, Irma Méndez

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE FONART

De acuerdo al artículo 19 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en México, se establece que todos los manuales de las instituciones deberán actualizarse permanentemente, por lo que en el Manual de Organización General del FONART, el organigrama y funciones de cada área aparece en 2015 como sigue:

Dirección General

Dirección Comercial

Jefatura de Departamento de Logística y Exposiciones

Jefatura de Unidad Tienda Galería Reforma y Juárez

Jefatura de Unidad Tienda Patriotismo

Jefatura de Departamento de Exposiciones y Franquicias

Dirección de Administración y Finanzas

Subdirector de Administración y Finanzas

Jefatura del Departamento de contabilidad

Jefatura del Departamento de Estadística e Informática

Jefatura del Departamento de Recursos Humanos

Jefatura del Departamento de Recursos Materiales y Servicios
Generales

Dirección de Operación

Subdirección de Programas Sociales

Jefatura de Departamento de Concursos de Arte Popular

Subdirección de Adquisición y Distribución de Artesanías

Jefatura de Centro Regional Tonalá

Jefatura de Centro Regional Morelia

Jefatura de Centro Regional Oaxaca

Jefatura de Centro Regional San Luis Potosí

Jefatura de Departamento de Almacén

Jefatura de Departamento de Compras

También existen estos puestos de control y vigilancia de actividades en FONART:

- Titular del Órgano interno de Control
- Titular del Área de Auditoría para Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública
- Titular del área de Auditoría Interna
- Jefatura de Departamento de Comunicación y Difusión

La tergiversación, el desconcierto, los equívocos, la ambigüedad y muchas otras faltas de claridad en los objetivos que dirigen las acciones de los grupos, se contrarrestan con un buen flujo de contenidos informativos y canales de comunicación, que evitan o minimizan el conflicto interno.

La herramienta clave para acompañar la información de una manera organizada, provechosa, constructiva y sistematizada es un plan estratégico de comunicación interna que incluya claridad y calidad en los contenidos de sus mensajes y que dicho contenido sea utilizado a través de los canales correctos y adecuados.

Los encargados de realizar la gestión de comunicación interna en FONART son quienes encabezan los 4 puestos directivos con poder de decisión y de quienes dependen toda la demás estructura administrativa y operacional de la institución. Son las posiciones que dan la cara, que representan a toda la demás estructura institucional.

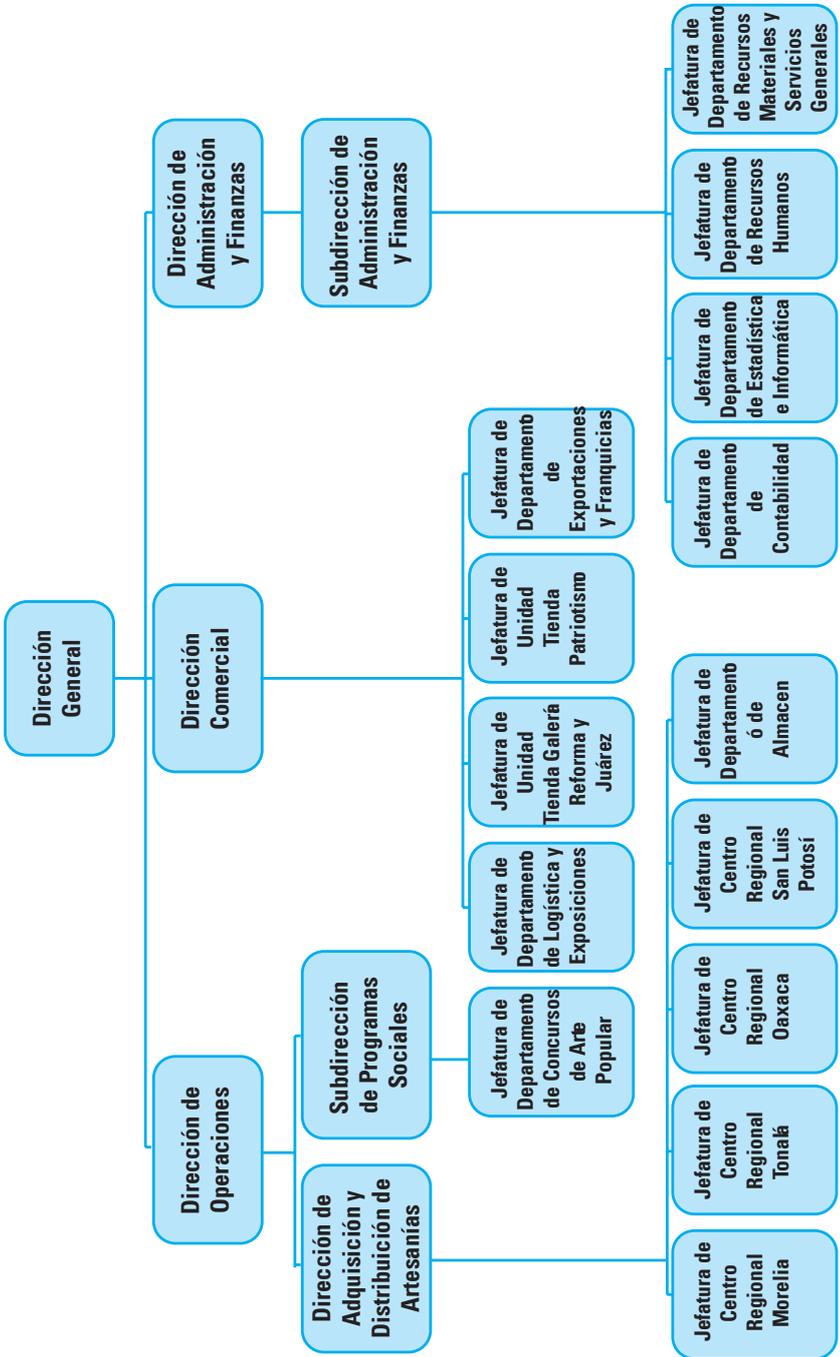


Posterior a las direcciones, existen subdirecciones y jefaturas de departamento quienes tienen un poder limitado de decisión, no hay acciones que puedan tomar sin ser consultadas por alguna de las direcciones anteriores mencionadas, pues aunque pueden firmar documentos de instrucciones oficiales, siempre tendrán que ir avalados por los directivos.



CESTERÍA TARAUMARA

Fotografía: Archivo FONART



Finalmente, se encuentran las jerarquías de nivel más bajo, se trata de asistentes administrativos y operativos, nivel que mencioné anteriormente en este estudio y que pertenecen a los puestos inamovibles, muchos de ellos llevan trabajando por lo menos quince años en la institución y se la saben, según ellos mismos lo expresan, “de todas, todas”. Los trabajadores de tienda, los vendedores, los miembros del almacén, los encuestadores, los trabajadores de campo, entre otros. Estos colaboradores son la mayoría y han expresado, por medios no formales, que los jefes no los escuchan y que ellos tienen muy buenas ideas o datos importantes que podrían mejorar los procesos o ahorrar recursos, pero como no son escuchados, pues mejor sólo “obedecen”, sólo se avocan a hacer lo que se les indica sin hacer un extra esfuerzo o dar un valor agregado a su labor. Trabajan duro y cumplen instrucciones, pero rara vez se les da voz, por lo que se sienten minimizados y poco considerados en la organización, es por ello que los líderes tendrán especial cuidado en mantener la comunicación con estos colaboradores, para de alguna manera empoderarlos a través de su participación activa y voluntaria.

Por lo anterior, mi primera propuesta es encontrar el medio adecuado para mantener la comunicación con todos ellos, para que se sientan orgullosos de ser tomados en cuenta, correspondidos y para que mantengan ese sentido sano de pertenencia a la institución. A continuación los detalles:

- **Creación de un intranet** que ayude a facilitar la comunicación de manera inmediata entre los miembros y que su participación sea más interactiva y creativa. Esta incluirá la versión electrónica de una revista mensual que incluya información sobre los miembros del grupo, cumpleaños, aniversarios, logros, promociones de y para los empleados, concursos, trivias, crucigramas, deportes, días festivos, felicitaciones, entrevistas a miembros de la organización, prevención de accidentes laborales, salud, recomendaciones de libros, películas, presentación de nuevos empleados, presentación de alguna técnica artesanal, y más secciones según se considere. Siempre recordando la filosofía de la organización, misión y visión, y recordándole al personal cómo pueden aplicar esos valores en su trabajo y vida diaria.

El contenido estará a cargo de la Dirección de Administración, quien tiene en su estructura a las jefaturas de comunicación y de recursos humanos. Dicho contenido será recabado de los mismos miembros del grupo que conforma la institución, haciéndolos protagonistas. En esta revista no habrá divisiones jerárquicas, todos podrán participar y tendrán derecho a publicar sus inquietudes y expresarlas siempre de una manera respetuosa y cordial. La idea es crear contenidos creativos que capten la atención y que logren la participación del grupo.

- **Reuniones programadas** semestralmente. Aquí se harán partícipes a todos los colaboradores. Habrá reuniones por áreas. Se redactarán informes de lo que se desea notificar para entregar a cada uno de ellos y se estructurarán dinámicas para recibir retroalimentación.
- **Buzón de sugerencias**, aunque antiguo no es obsoleto, es un medio que sigue proporcionando resultados. Los trabajadores podrán de manera libre y anónima, manifestar cualquier tipo de inquietud crítica, queja sugerencia o felicitación. Esta información ayudará a la organización a valorar las incidencias para el estudio y mejora en los servicios internos.
Este puede ser un buzón físico, con formularios en papel, o se puede presentar la inquietud de manera electrónica, con formularios en línea que se podrán llenar de manera 100% anónima.
- Creación de un **manual de bienvenida** que introduzca al nuevo colaborador a la misión y visión de la institución, que incluya actividades de inducción para la transmisión de los valores y objetivos de la institución. En donde se genere un compromiso y sentido de orgullo de pertenencia entre los colaboradores.
- **Convivencia anual**, en donde participen desde la dirección general hasta los niveles administrativos y operativos, quienes participaran en actividades para fortalecer el trabajo en equipo. Esta tendrá no sólo un enfoque de gratitud hacia el equipo de trabajo, sino que se convertirá

en un espacio que activará las capacidades, fomentará la confianza y el respeto, será un espacio y tiempo para crear compromisos de acción para alcanzar metas y objetivos institucionales.

- **Renovación de la actual revista física**, que aunque no va dirigida hacia el cliente interno, da a conocer acciones concretas, productos finales de la institución en general, y se realiza para dar a conocer resultados institucionales del que un cliente interno forma parte. Este esfuerzo periodístico, va dirigido a las autoridades gubernamentales del sector, concretamente a la Secretaría de Desarrollo Social.



HUIPILES ROJOS DEL PUEBLO TRIQUI DE OAXACA, MÉXICO.

Realizados con técnicas y materiales tradicionales.

Fotografía: Juan Pablo Rodríguez

3.3 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA EL FONDO NACIONAL PARA EL FOMENTO DE LAS ARTESANÍAS (FONART)

Una vez expuestos los antecedentes, analizado el entorno, determinado las oportunidades y delimitado los problemas comunicacionales a los que FONART se enfrenta, determinaremos una estrategia creativa para incluirla en la mezcla de productos comunicacionales que fortalecerán el flujo de información de la organización a nivel interno y la ayudarán a tener una fuerte presencia externa no sólo como un fideicomiso gubernamental, pero como una institución líder nacional e internacional en el ámbito cultural y comercial de productos artesanales mexicanos.

A continuación se presentan los cuadros finales de mezcla de productos comunicacionales³³:

COMUNICACIÓN INTERNA

REVISTA ELECTRÓNICA

Objetivo: Creación de una herramienta de integración transversal.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Empleados que cuenten con equipo de computo asignado por la institución	Comunicación Organizacional	Publicación periódica	Intranet \ Revista interna	Distribución a través del la red interna de la institución. Intranet	Electrónico HTML	<p>Informar sobre objetivos mensuales institucionales, el valor del mes, Cumpleaños, Aniversarios, logros, Promociones para empleados. Siempre recordando la filosofía de la organización, misión y visión, y recordándole al personal cómo pueden aplicar esos valores en su trabajo y vida diaria.</p> <p>Entretención: Trivia, crucigrama, deportes y la artesanía del mes.</p> <p>Entrevista a un empleado por mes.</p> <p>Salud y prevención</p>

Justificación: Fortalecimiento de la cultura organizacional.

33 Jorge García Blanco, UNAM / FCPyS / Licenciatura en Ciencias de la Comunicación / Opción Comunicación Organizacional. 2007-1.

REVISTA FÍSICA

Objetivo: Proporcionar una herramienta de integración transversal.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Empleados que cuenten no con equipo de cómputo asignado por la institución	Comunicación Organizacional	Publicación periódica	Revista interna	Distribución directa en los centros de trabajo	Publicación mensual. Tamaño: 14 x 21.5 cm. Impresión: Interiores 2 x 2 tintas, en papel bond editorial de 75 gr. Forros: 4 x 4 tintas (selección a color), en papel couché de 135 gr. Paginas: de 20 Tiraje: 100 ejemplares	<p>Informar sobre objetivos mensuales institucionales, el valor del mes. Cumpleaños, Aniversarios, logros, Promociones para empleados.</p> <p>Siempre recordando la filosofía de la organización, misión y visión, y recordándole al personal cómo pueden aplicar esos valores en su trabajo y vida diaria.</p> <p>Entretener. Trivia, crucigrama, deportes y la artesanía del mes.</p> <p>Entrevista a un empleado por mes.</p> <p>Salud y prevención</p>

Justificación: Fortalecimiento de la cultura organizacional para empleados que no cuenten con equipo de cómputo institucional.

BUZÓN DE SUGERENCIAS

Objetivo: Recibir retroalimentación dándole lugar a la expresión de los empleados.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Todos los miembros de la organización	Recolección de datos. Retroalimentación	Buzón	Buzón de sugerencias	Buzones físico	Colocado en un lugar de fácil acceso pero de poca exposición, para que no intimide al participante estar a la vista de todos	Oportunidad de dar voz a las inquietudes, quejas y sugerencias de todo el personal que labora en la institución.

Justificación: Fortalecer el compromiso por el bienestar de la institución y estimular la comunicación entre los líderes del grupo y sus colaboradores.

REUNIONES CON EL PERSONAL (POR ÁREAS)

Objetivo: Conocer cómo se está realizando el trabajo y si se están consiguiendo los objetivos de la institución.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Jefaturas y direcciones de departamento	Información de avances y retroalimentación	Presencial	Reunión mensual	Salón de juntas	Presencial con opción de presentaciones audiovisuales	Entrega de informes mensuales y recolección de situaciones no previstas en el los planes.

Justificación: Proporcionar métricas de alcance de objetivos, plantear diferentes puntos de vista al respecto de los procesos y consolidar los equipo de trabajo.

MANUAL DE BIENVENIDA

Objetivo: Apoyar al nuevo integrante del equipo a obtener la información relevante de la institución de una manera general, desde su creación, objetivos, visión y misión, y le dará respuesta a sus inquietudes laborales y con esto le facilita su adhesión al grupo.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Colaboradores nuevos	Comunicación Organizacional	Publicación	Manual	Entrega directa a nuevos empleados	Tamaño: 20 x 27.5 cm Impresión: Interiores 2 x 2 tintas, en papel bond editorial de 75 gr. Forros: 4 x 4 tintas (selección a color), en papel couché de 135 gr. Paginas: 15 Tiraje: 500	Bienvenida al nuevo colaborador. Información sobre la institución, historia, misión, visión, objetivos. Pasos generales de procesos en la empresa y con terceros como el IMSS, Tarjeta de empleado. Medidas de seguridad y todo lo referente a la integración del nuevo trabajador a la institución.

Justificación: Elevar la imagen de la institución y hacer sentir a los nuevos colaboradores parte importante del grupo. Proporcionar el sentido de que la institución está bien organizada y que sus procesos son confiables y serios, favoreciendo la comunicación interna.

CONVIVENCIA ANUAL

Objetivo: Reconocer a los empleados su lealtad con la Institución y agradecer el compromiso que tienen con el trabajo que desempeñan dentro de la misma. Proporcionar a los empleados cohesión y puntos de convergencia con la filosofía y los objetivos de la empresa.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Todos los empleados	Comunicación Organizacional	Reunión	Convivencia Anual	Salón de convenciones \ en el DF o en el interior de la República.	Convivencia presencial \ Junio de cada año	Convivencia temática en donde los miembros del grupo puedan ser reconocidos por su lealtad interviniendo en juego, avances, trivias, formando equipos, comiendo, escuchando música y divirtiéndose. Recibiendo un premio de agradecimiento por su labor dentro de la organización. Todos reciben premio.

Justificación: Fortalecer la participación de los colaboradores de la institución de una manera dinámica, poniendo a un lado resistencias y coordinando actividades entre los miembros de diferentes áreas para asegurar el éxito de un proyecto en conjunto.

COMUNICACIÓN EXTERNA

PARTICIPACIÓN EN REDES SOCIALES

Objetivo: Asegurar a la población en general nacional e internacional que FONART ES la institución que impulsa la investigación de la actividad artesanal y a difunde el patrimonio cultural de México.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Cientes potenciales. Amantes de la cultura y las artes nacionales e internacionales. Población en general	Promoción y posicionamiento	Internet	Facebook, twitter, Flickr, LinkedIn, Pinterest, Youtube, Tumblr y Reddit	Publicaciones digitales periódicas	Electrónico	Mensajes interesantes, atractivo con contenido y lenguaje fresco y contemporáneo.

Justificación: El posicionamiento de los productos artesanales avalados por FONART en la mente de los consumidores para priorizar sus elecciones.

DESFILES DE MODA

Objetivo: Propuestas en vivo de textiles artesanales utilizados por gente común no perteneciente a las etnias indígenas o modelos que porten con orgullo dichos diseños para enaltecer estas prendas y posicionarlas en el gusto de la gente sin que pasen de moda.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHICULO	FORMATO	
Clientes potenciales. Amantes de la cultura y las artes nacionales e internacionales. Población en general	Promoción y posicionamiento	Desfile de modas	Pasarela	Tiendas FONART, Tiendas departamentales, Plazas comerciales	Desfiles de primavera y desfile de invierno (2 veces al año. Abril y noviembre)	Espacio para que los artesanos de textiles, piel, cestería, platería y joyería en general presenten sus productos a prensa y compradores.

Justificación: Estrechar la relación y comunicación con el cliente. Enaltecer el concepto de Arte Popular.

REVISTA EXTERNA

Objetivo: Dar a conocer las artesanías mexicanas, de manera diferente, con sentido de uso y ornato contemporáneo.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHICULO	FORMATO	
Clientes potenciales. Amantes de la cultura y las artes nacionales e internacionales. Población en general	Revista Física	Publicación Periódica	Revista Externa	Distribución en hoteles, oficinas gubernamentales, puntos de venta	Tamaño: 21 x 27,5 cm Impresión interior y forros: 4 x 4 tintas (selección a color) en papel couché de 75 gr. Páginas: de 50 a 60 Tiraje: cinco mil ejemplares. Periodicidad: bimestral	Información sobre las ramas artesanales, la artesanía del mes, cómo distinguir entre un artículo de artesanía y una manualidad. Tips para no confundirse con artículos piratas. Puntos de Venta. Cultura, eventos y más.

Justificación: Dar a conocer el origen de cada una de las piezas de arte popular mexicano. Quiénes las producen. Educar al público a diferenciar una manualidad de una artesanía y todo lo relacionado con los procesos de producción. Darle valor.

PUBLICIDAD EN RADIO

Objetivo: Sensibilizar al radioescucha acerca de los productos artesanales. Dar a conocer las artesanías mexicanas, de manera diferente, con sentido de uso y ornato contemporáneo.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Cientes potenciales. Amantes de la cultura y las artes nacionales e internacionales. Población en general	Publicidad	Radio	Estaciones D.F. y área metropolitana. Radiodifusoras Comerciales y Universitarias	Comercial	Duración: 30 segundos Permanencia: 3 meses	Informar sobre los puntos de venta FONART y eventos culturales artesanales.

Justificación: Alcanzar el posicionamiento entre un número significativo de clientes potenciales y población en general.

PUBLICIDAD EN TELEVISIÓN

Objetivo: Sensibilizar de manera visual y auditiva acerca del valor de los productos artesanales mexicanos. Dar a conocer las diferentes ramas artesanales en México. Dar a conocer los puntos de venta FONART.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Cientes potenciales. Amantes de la cultura y las artes nacionales e internacionales. Población en general	Publicidad	Televisión	Cobertura nacional. Televisoras Nacionales y TV de Paga. Permanencia: 3 meses	Comercial	Duración: 30 segundos	Informar sobre los productos artesanales, labor de FONART y punto de venta.

Justificación: Alcanzar el posicionamiento entre un número significativo de clientes potenciales y población en general.

CONCLUSIONES

Un posicionamiento con un potencial sólido y eficaz de una institución con propósitos tan sublimes como el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías, únicamente es posible alcanzarlo con un buen plan estratégico de comunicación, que incluya una comunicación interna sana y completa, en donde los líderes sean eficientes en el logro de sus objetivos y que sus mezclas de productos comunicacionales internos sean los vehículos más adecuados para la distribución de sus mensajes.

También es muy importante tomar en consideración la ubicación de los puntos de venta ya que determinarán en gran medida, el tipo de clientela que tendrán y debido a que la institución sólo tiene un punto de venta en el que no paga renta que es el ubicado en Av. Juárez 89 col. Centro, en la Ciudad de México; los demás puntos tendrían que someterse a un merecido análisis de costo beneficio, y en su caso, considerar cambiarlos de ubicación a una más enfocada a explotar su potencial comercial.

La clave es: mensajes de calidad y canales convenientes.

No importa la situación en la que la institución se encuentre a la hora de tomar posesión de los puestos de liderazgo consumado, realmente hay que mantener ese liderazgo para atraer a todos los miembros del grupo a sentirse parte de la institución, no sólo por el hecho de presentarse día con día a laborar en un mismo edificio, oficina o punto de venta, sino que realmente crear el sentido de pertenencia, verdaderamente ponerse la camiseta de la institución porque se ha comprendido que cada uno de los miembros

del equipo es importante para el alcance de metas y porque los objetivos de la institución son y pertenecen a todos los integrantes del grupo.

Uno de los aspectos importantes es que cómo líderes en una institución como FONART, hay que contar con la habilidad de integrar puntos de vista diferentes y convertirlos en colectivos, hay que realizar una comunicación eficiente para que todos los miembros de la organización tengan la posibilidad de llegar a alcanzar la realización laboral y con ello la superación a nivel personal.

El trabajo forma al hombre y es éste quien da sentido al trabajo en un engranaje que sólo puede funcionar con todas las piezas en su lugar y transitando por un espacio libre y confortable. Ser parte de una institución, es orgullo que posibilita la transformación mental de personajes externos que escuchan de los integrantes del grupo, cuestiones positivas y propositivas, no sólo quejas y excusas para no realizar de manera adecuada sus labores del día a día.

Minimizar los rumores al máximo poniendo atención en el entorno y creando un ambiente de confianza, es posible para un líder contemporáneo con verdadero sentido del grupo y no para quienes creen que las metas individuales y quedar bien con sus superiores, es el único modo de alcanzar el éxito profesional.

Cuando un individuo es sano en su interior, como consecuencia inmediata, deja ver los benéficos de esa salud y externa lo que ese bienestar le proporciona siendo más atractivo a los ojos de los demás; lo mismo pasa con las organizaciones, cuando en su interior existe una buena comunicación entre líderes y colaboradores, siempre habrá la posibilidad de externar ese sentimiento de ser importante, ser escuchado, de simplemente SER y no sólo HACER un trabajo para una organización.

De manera que en una institución, cualquier mensaje que un líder eficiente hace llegar a sus clientes internos y externos como resultado de una estrategia planeada, con contenidos comunicacionales de calidad y a través de los canales apropiados, tiene una posibilidad muy alta de que lleguen en tiempo y forma y que además sean comprendidos por sus receptores de manera que enriquezcan la toma de decisiones de los mismos.

En el caso de los clientes internos, es decir, de los empleados, éstos percibirán los procesos de actuación como parte de sus propias decisiones, mientras que los clientes externos, tendrán plena confianza de que la institución actúa conforme a su visión, misión y objetivos, por lo que será más sencillo consumir los productos, servicios o mensajes que esta institución promueva, considerándola digna de su atención.

La forma básica para realizar un plan estratégico de comunicación para cualquier empresa o institución, es el análisis metodológico de las acciones pasadas y sus resultados, y las propuestas siempre ancladas a los objetivos generales y particulares de la entidad. Olvidarse un poco de los procesos que por inercia se han hecho durante años y arriesgarse a mejorarlos, suspenderlos o sustituirlos incluyendo nuevas tecnologías, teorías y métodos.

Hablando de Entidades Gubernamentales, habrá que ser muy cuidadosos en encontrar sus debilidades como institución, minimizarlas y crear acciones que las contrarresten; por otro lado, hay que aprovechar al máximo las ventajas que tengan éstas por sobre las entidades que no son “oficiales”; en el caso de FONART, hay siempre que poner de antemano, como fachada, como carta de presentación, como cara infalible, el que es la única institución que avala que los productos artesanales que comercializa, provienen de los pueblos indígenas que mantienen sus procesos, materiales y técnicas ancestrales auténticos. Es la única institución en México que cuenta con la llamada matriz DAM, se trata de un Manual de Diferenciación entre Artesanía y Manualidad.

Dicho manual, creado por la Ing. María del Carmen Martínez Cruz, sirve actualmente no sólo como impulso para fortalecer los lazos que existen entre FONART y las instancias federales y estatales encargadas de la atención al sector artesanal, pero ofrece un principio de distinción para el planteamiento de las diferentes ramas artesanales, además de plasmar la enorme diferencia que hay entre una artesanía y una manualidad; si bien la artesanía siempre implica un proceso manual, no todos los objetos realizados manualmente son artesanías.

El análisis inicial de la institución o empresa es de vital importancia, ya que conocer bien sus objetivos y su gente nos permite tener un pano-

rama extenso para crear productos comunicacionales eficientes, y darlos a conocer a todo el equipo de trabajo para su integración.

La competitividad de FONART así como de cualquier otra institución gubernamental mexicana, va a ir siempre acompañada de la mejora en la calidad de los procesos, lo que se traducirá en la simplificación y optimización de recursos y con ello una mayor capacidad de llegar a objetivos concretos.

Un sólo hombre o mujer podemos hacer la diferencia, no importa en qué eslabón de la cadena productiva estemos posicionados, la actitud y el conocimiento hacen que la seguridad y el profesionalismo trasciendan a instituciones, empresas y políticas públicas.

México cuenta con empleados gubernamentales que provienen de universidades de calidad como es la Universidad Nacional Autónoma de México, líderes profesionales que interactúan en las organizaciones de manera activa y propositiva, únicamente hay que dejar de lado los antiguos paradigmas y estigmas a los que hemos estado sujetos desde hace muchos sexenios para que realmente nos permitan la libre reingeniería de procesos.

Hay que dejar de pensar que la manera en que llegamos al puesto gubernamental nos va a colocar en cierta posición de ventaja o desventaja para con los demás miembros del equipo. El anterior será un reto que tendremos que vencer en cualquier institución o empresa, sin embargo, el saber qué hacer, cuándo y cómo hacerlo, nos llevará al mejor alcance de las metas propuestas.

La estrategia es la clave, la buena planeación estratégica de comunicación operará siempre de manera eficiente a favor del crecimiento de los miembros de la organización y ayudará a llevar a cualquier entidad, gubernamental o no, al éxito.

La formación académica y profesional que recibí en la Universidad, me hace tener plena conciencia de que es posible cambiar la situación de una institución. Mi paso por FONART me ha enseñado que hemos sido preparados para ser buenos líderes, líderes contemporáneos que cumplen con las reglas y normas de una institución sin dejar de lado la visión potencializadora del cambio.

Un solo hombre o mujer, hace la diferencia.

FUENTES DE CONSULTA

BIBLIOGRÁFICA

- Antiga Nedelia, Tenorio Guillermo (2014), *Las metodologías de la Ciencia y sus Aplicaciones con Matriz Heurística*, México, LASE, 244 pp.
- Robbins Stephen P. (2005) *Administración*, Pearson Educación, 2005, octava edición, 614 pp.
- Heskett, James L. (2012) *The culture cycle, how to change the unseen force that transforms performance*, EE.UU. FT Press, primera edición, 384 pp.
- Heskett, James L., W. Earl Sasser Jr., and Joe Wheeler (2008) *Ownership Quotient: Putting the Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage*. Harvard Business Press, 226 pp.
- Zamudio González, Laura (2012) *Introducción al estudio de las organizaciones internacionales gubernamentales*, México, Centro de Investigación y Docencia (CIDE) primera edición, 177 pp.
- Wendell L., French, Bell, Jr., Cecil H. (1995) *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la conducta para el mejoramiento de la Organización*, México, Pearson Educación, Quinta Edición.
- W. G, Scott., T. R., Michell (1976) *Organization Theory: A structural and behavioral analysis*, EE UU, Homewood, Irwin series management and behavioral sciences, tercera edición, 470 pp.
- Phillips, Pulliman, Phillips, Patricia, Jack J. (2005) *Return of investment in training and performance*, ASTD Press, E.U.A., 187 pp.

- Álvarez, Jesús Timoteo (2013) *Manejo de la comunicación organizacional, espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*, España, Ediciones Díaz de Santos, primera edición, 292 pp.
- Alles, Martha (2013) *Comportamiento organizacional, como lograr un cambio a través de gestión por competencias*, Argentina, Ediciones Garnica S.A. de C.V., 544 pp.
- Achilles de Faria Mello, Fernando (2006) *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*, México, Limusa Noriega Editores.
- Crespo Martínez Ismael, Nicolini Cecilia, Parodi Juan (2015) *Comunicación interna en la administración pública española*, España, INAP, 186 PP.
- Durán Medina, José Francisco, (coordinador), (2014) *Comunicación 2.0 y 3.1*, Asociación Cultural y Científica Iberoamericana (ACCI), España, 462 pp.
- Fierro Evans, Laura (2014) *Coaching para líderes, un aporte desde la práctica*, Argentina, Ediciones Granica, 2216 pp.
- Greene, Robert, Joost Elffers (2014) *Las 48 leyes del poder*, Editorial Océano, México, 2009, primera edición, 214 pp.
- Griffin Ricky W., Ebert Ronald J., Treviño Rosales Elizabeth (2005) *Negocios*, México, Pearson Educación, 728 pp.
- Guevara Alvarado, Dora María (2012) *Satisfacción con la comunicación y el compromiso organizacional*, España, Editorial Académica Española, 124 pp.
- Guizar Montúlar, Rafael (2004) *Desarrollo Organizacional*, México, mc Graw Hill, Cuarta Edición. 355 pp.
- Heskett, James (2012) *The culture cycle, how to change the unseen force that transforms performance*, EE.UU. FT Press, primera edición, 384 pp.
- Ivancevich, John (2006) *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*, México, McGraw Hill Interamericana, Séptima Edición. 908 pp.

- Pintado Blanco Teresa, Sánchez Herrera Joaquín, (2014) *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*, España, ESIC Editorial, tercera edición, 440 pp.
- Porter, Michael E. (2005) *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, Grupo Patria Cultural, S.A. de C.V., cuarta Edición. 556 pp.
- Rodríguez Combeller, Carlos (2004) *Liderazgo contemporáneo. Programa de actualización de habilidades directivas*, México, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente, 495 pp.
- Tessi, Manuel (2012) *Comunicación interna en la práctica*, México, Editorial Granica, 264 pp.
- Valero-Hernández, Carlos (2012) *La gerencia de la desconfianza. Un enfoque interpretativo sobre la cultura y el comportamiento del latinoamericano en el entorno organizacional*, EE.UU. Palibrio, 732 pp.
- Zamudio González, Laura (2012) *Introducción al estudio de las organizaciones internacionales gubernamentales*, México, Centro de Investigación y Docencia (CIDE), primera edición. 178 pp.

HEMEROGRÁFICA

- García García, Francisco (2010) *Nuevos tiempos para la comunicación empresarial e institucional*, Revista Científica Icono 14, Madrid, primera edición.
- DIARIO OFICIAL, PODER EJECUTIVO, SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL, Primera sección, 27 de diciembre de 2014. ACUERDO por el que se emiten las Reglas de Operación de Programas del Fondo Nacional para el Fomento a las Artesanías (FONART), para el ejercicio fiscal 2015.

DOCUMENTAL

- García Blanco, Jorge (2007) UNAM / FCPyS / Documento / Licenciatura en Ciencias de la Comunicación / Opción Comunicación Organizacional. 2007-1.
- Tenorio, Guillermo, *Para definir el análisis político de coyuntura*, FCPyS, 2012

ELECTRÓNICAS

http://www.fonart.gob.mx/web/pdf/Transparencia/Evaluacion_2012_2013.pdf Abril, 2015

<http://www.forbes.com.mx/siete-tendencias-en-social-media-para-2015/>. Abril 22, 2015

<http://www.merca20.com/que-es-el-social-media-4-definiciones/>. Abril 22, 2015

<http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=2943>. Abril 28, 2015.

<http://www.merca20.com/que-es-el-social-media-4-definiciones/>. Abril 22, 2015

<http://www.comscore.com/About-comScore>. Abril 28, 2015.

<http://www.forbes.com.mx/los-gobernadores-mas-falsos-de-mexico/>. Mayo 17, 2015

http://www.etcetera.com.mx/articulo/la_comunicacion_gubernamental_y_la_noticia/24718/. Marzo 26, 2015.

http://www.razonypalabra.org.mx/N/N80/V80/25_Saldana_V80.pdf

<http://www.fonart.gob.mx/web/index.php/conoce-fonart/que-es-fonart>. Mayo 23, 2015

https://www.academia.edu/11499028/_Es_necesario_apoyar_rescatar_o_proteger_a_la_artisan%C3%ADa. Mayo 26, 2015.

<file:///C:/Users/irma/Downloads/Contexto-No.20-Artesania-en-mexico.pdf> Abril 18, 2015

http://www.igeograf.unam.mx/sigg/utilidades/docs/pdfs/publicaciones/temas_sele/TSG_Aspectos_Sociales_Portada.pdf Abril, 15, 2015.

