



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**Planteamiento estratégico a través de la Marca
Ciudad a la localidad de San Nicolás Tetelco,
Tláhuac. DF.**

Tesis que para obtener el título en
Licenciada en Ciencias de la Comunicación.

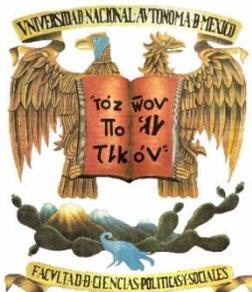
Presenta

Diana Marín Jurado

Directora de tesis:

Doctora Nedelia Antiga Trujillo

Ciudad Universitaria, 2015.





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicatoria:

A mi abuelo Miguel Jurado, en su memoria.

[Por creer en mí y porque sé que estaría orgulloso.

Es para mí un orgullo mayor ser su nieta.]

A él, por enseñarme a amar el lugar donde nació...

Agradecimientos:

Mamá: Gracias por ser mi apoyo en todo momento, por tu esfuerzo constante para dárme todo. Eres una guerrera y mi ejemplo a seguir. Te amo y todos mis logros serán para ti.

Hermana: Mi güera, mi sol y mi más grande amiga. Eres mi motivo para ser mejor cada día; sencillamente sin tu apoyo, sin tu sonrisa, sin tus palabras y compañía, yo no habría podido. Te amo.

Papá: Gracias por apoyarme en todo, por tu trabajo y esfuerzo para que yo pudiera tener una carrera universitaria, por darme la libertad de decidir mi vida y no dejarme sola en el camino.

Mis amigos: Los conocí a lo largo de mi vida y sé que han llegado para quedarse. Gracias por aventurarse conmigo: José, Lucy, Paty, Tania, Erika, Alberto, Raque y Omar; por ser mis compañeros de vida, de aventuras y de sueños. Gracias por estar conmigo en los momentos en los que fue difícil ver el sol, ser mi apoyo y alentarme siempre.

A mis abuelitos y mi padrino Andrés: por su incalculable cariño y apoyo en todos los sentidos. Ustedes son mi fortaleza y mis ganas de querer ser su orgullo.

A mis tías: Gracias por estar, por alentarme y porque sé que siempre he contado y contaré con ustedes.

A mis compañeras de Universidad: Fabiola, Fanny, Ilse y Vero, gracias por su compañía, por las risas y pláticas que amenizaban el estrés escolar, por su apoyo en los trabajos y por su amistad.

A mi asesora: Nedelia Antiga por su apoyo durante todo el proceso, por sus enseñanzas, sus palabras de aliento y motivación ¡Gracias querida Doctora!

A mis profesores: Por sus enseñanzas no sólo de la carrera, sino que me han ayudado a forjar mi carácter, a plantear mis metas y a cimentar mis sueños. En especial a Luz María Garay, Fernando Molina, Alejandra Cabrera, María Eugenia Ávila y Alberto Toscano.

A mi Universidad, mi querida UNAM, por toda la enseñanza que no se quedó sólo en las aulas; por abrir mi mente y permitirme ser libre.

Gracias Jesús por mi vida y por concederme este logro.

Gracias a ti, por tu inmenso amor.

*“Los lugares son algo más que presupuestos y negocios; son personas,
culturas, patrimonio histórico, bienes físicos y oportunidades” Toni Puig*

	Pág.
Introducción	1
 Capítulo 1: Marca Ciudad	
1.1 Qué es la marca ciudad	4
1.2 Estrategia y Marca Ciudad	9
1.3 Marca ciudad vista como estrategia	13
 Capítulo 2: San Nicolás Tetelco	
2.1 San Nicolás Tetelco como Pueblo Originario	17
2.2 Un pueblo con Historia	20
2.3 Ex hacienda Santa-fe	24
2.4 Mitos: Tetelco y el sobre nombre de “atoleros”	26
2.5 Cerro del Ayaquemetl	27
2.6 Tetelco en la actualidad	29
2.7 Pueblo de fiestas y rituales	31
2.7.1 Fiesta de San Nicolás Tolentino	32
2.7.2 Día de muertos	36
2.7.3 Posadas y navidad	43
2.7.4 Fiestas patrias	43
2.7.5 Semana Santa	47

Capítulo 3: San Nicolás Tetelco como una organización	51
3.1 Organización	52
3.2 Cultura	56
3.3 Identidad	59
3.4 Núcleo ideológico	65
3.5 Comunicación interna y flujos de comunicación	66
3.6 Clima	73
3.7 Motivación	78
3.8 Liderazgo	80
3.9 Entorno	87
Capítulo 4: Planteamiento estratégico	94
4.1 Análisis FODA	94
4.2 Estrategias de Comunicación	98
4.2.1 Cronograma	104
Conclusiones	106
Fuentes de consulta	112

Introducción

En un contexto de globalización, las competencias se hallan a la orden del día y éstas aplican no sólo para las empresas que se encuentran en el mercado, sino para las mismas ciudades que también deben destacar sus ventajas competitivas y buscar un posicionamiento que les permita obtener beneficios para sus habitantes.

Es también debido al sistema globalizador que ciertas ciudades van perdiendo sus rasgos diferenciadores, culturales e identitarios. El tema cobra relevancia para la comunicación organizacional en la medida que se concibe a la ciudad/localidad como una organización viva que está conformada por personas y que depende de un entorno complejo y cambiante.

La pregunta de investigación de la que parte este trabajo es si es posible aplicar una estrategia de Marca Ciudad a nivel local, partiendo de la comunicación organizacional, que permita dar posicionamiento a la comunidad de San Nicolás Tetelco.

Considerando que lo que busca la estrategia de Marca Ciudad es reconocer las necesidades de la ciudad, crear una imagen a futuro de hacia dónde se quiere llegar y destacar sus valores identificadores, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus habitantes y lograr un posicionamiento.

Sin embargo, antes de diseñar una estrategia de comunicación para la aplicación de la Marca Ciudad, es necesario obtener información sobre la realidad de la organización, para lo cual es conveniente elaborar un diagnóstico organizacional previo, acompañado de la metodología FODA que permita arrojar un panorama con el cual se pueda empezar a trabajar.

Esta investigación es útil en la medida que buscará plantear un modelo de estrategia *local* que permitirá a diferentes comunidades obtener reconocimiento y mejores oportunidades a partir de una estrategia global como la Marca ciudad; asimismo, se busca abrir a los comunicólogos una inmersión en el campo, pues se proyecta dar un enfoque de comunicación, más allá de lo obvio que resulta el Marketing desde el ámbito administrativo. Es decir, se pretende resaltar la importancia de la comunicación en la metodología y desarrollo de una estrategia de marca.

La hipótesis de partida es que, si se implementa la metodología para desarrollar una Marca Ciudad y se considera a la comunicación como eje rector para aplicarlo a nivel local, entonces será posible pensar en un posicionamiento a largo plazo de la localidad de San Nicolás Tetelco.

De esta manera, los objetivos específicos de este trabajo son: el obtener información acerca del poblado San Nicolás Tetelco visto como una organización, para lograr identificar sus necesidades y áreas de oportunidad y con base en esto definir la metodología para la construcción de la Marca Ciudad, mostrando la importancia de la comunicación para el posicionamiento de marca.

En el primer capítulo, titulado Marca Ciudad, se abordan las principales características y definiciones de la misma, además se explica por qué es considerada una estrategia y los elementos necesarios para su gestión a partir de la metodología propuesta por Toni Puig quien es especialista en gestión cultural y a quien se le considera creador del concepto Marca Ciudad.

El punto de partida de toda estrategia y no es la excepción la de Marca Ciudad, es el conocimiento de la organización, es por eso que en el segundo capítulo se analiza a la comunidad de San Nicolás Tetelco, uno de los siete pueblos originarios de la Delegación Tláhuac en el Distrito Federal.

Se pone cierto énfasis en el concepto y características de los pueblos originarios de la Ciudad de México debido a que se considera, este es uno de los elementos

diferenciadores de nuestro objeto de estudio. El análisis incluye la descripción de su historia, mitos, ritos y celebraciones más importantes.

Posteriormente, en el tercer capítulo, se realizó un diagnóstico organizacional explicando que se toma al pueblo de San Nicolás Tetelco como una organización y por lo tanto, en este apartado se desarrollan los elementos más importantes del diagnóstico a partir de autores y teorías especialistas en el tema.

Finalmente en el último capítulo se aterriza toda la información recabada en un análisis FODA, que será punto de partida para la propuesta de estrategias encaminadas a diseñar una Marca Ciudad.

El tema fue seleccionado debido al interés por las estrategias de comunicación y, la información sobre las grandes Marcas Ciudad del mundo, fue un motivo para pensar en aterrizar la metodología a un nivel local y en cierto sentido contribuir a mejorar la comunidad en la que crecí.

Capítulo 1

Marca ciudad

1.1 ¿Qué es la Marca Ciudad?

Vivimos en una sociedad organizacional, debido a la complejidad y la estructura multifacética propia de los seres humanos. El hombre tiende por naturaleza a interactuar con otros y por necesidad ha aprendido a coordinar esfuerzos y actividades para satisfacer necesidades personales y grupales. Es el objetivo en común lo que le va a otorgar un sentido a la acción.

Considerando la definición puntual de Mario Krieger, se entiende como organización a todo conjunto interrelacionado de actividades, a partir de dos o más personas que buscan un logro en común, a través de una estructura de roles, división del trabajo y distribución de funciones.

Las ciudades están vivas, porque quienes las habitan son personas; por lo tanto pueden ser analizadas desde el punto de vista organizacional, ya que un país, una ciudad, un lugar y cualquier comunidad, está compuesta por diferentes sistemas encaminados a un fin específico, para lo cual se realiza una distribución de funciones.

Y el papel de la comunicación organizacional tiene como objetivo facilitar y mejorar la interacción entre los miembros de las organizaciones para poder cumplir las metas establecidas. De aquí que la estrategia de Marca Ciudad es una herramienta de la comunicación organizacional pues como se verá a lo largo de este capítulo, su principal objetivo es gestionar y trabajar en pro de los objetivos que la ciudad dese alcanzar y proyectar.

De esta manera, situándonos en un contexto de globalización y competencias, resulta fácil descubrir que las grandes ciudades del mundo tienen cierta influencia en aquellas menos desarrolladas que luchan a diario por conservar tradiciones

milenarias y costumbres que las dotan de identidad, provocando que éstas se vayan perdiendo.

Esto es importante por un motivo principal: las ciudades están vivas. Tanto como sus habitantes, aunque éstos sean pasivos. Las ciudades sienten, buscan sobrevivir y como una necesidad de la actualidad, buscan diferenciarse y sobresalir.

La Marca Ciudad es por tanto ese conjunto de elementos que caracterizan y diferencian a una ciudad, pero que surgen del resultado de una imagen proyectada desde la identidad. La Marca Ciudad surge como solución a la competitividad generada por países y ciudades que pretenden sobrevivir haciendo de su ventaja comparativa un elemento diferenciador.

Esto es posible debido a que, si bien, en cada ciudad existen ciertas similitudes culturales, regionales y sociales, cada una tiene elementos diferenciadores. Cuando se logra tomar conciencia de esto y se ponen en marcha acciones encaminadas a favorecer el desarrollo de estos elementos, entonces se habla de Marca Ciudad.

Aunque el tema ha sido poco tratado y por lo tanto la información no es muy amplia, se concuerda en que la estrategia de Marca Ciudad tiene ciertos objetivos que resultan fundamentales, entre ellos está: mejorar la imagen institucional y generar confianza tanto para los públicos externos como internos, no sólo para promover el turismo, sino para generar un sentido de identidad entre sus habitantes y lograr acciones para mejorar su calidad de vida.

En palabras de Doris Capurro, socióloga y publicitaria: “una ciudad *con marca* logra materializar los intangibles y competir por captar iniciativas que colaboren con la creación de riqueza y brinden mejores oportunidades a los ciudadanos”¹.

Además, si se logra promocionar e identificar las ventajas competitivas para posicionar la imagen de cierto lugar a través de la Marca Ciudad, se estará

¹ Capurro Doris, “Las ciudades quieren convertirse en marcas” para *La Nación*, sección opinión, 18 de Julio 2006 en Dirección URL: <http://www.lanacion.com.ar/815713-las-ciudades-quieren-convertirse-en-marcas>

generando un beneficio económico, al atraer nuevas empresas, eventos, turismo, residentes y mayores recursos gubernamentales, además se estará velando por la preservación de la identidad de la ciudad o bien por el rescate de las que lo necesitan.

Para el especialista español en gestión cultural, Toni Puig, hay algunas ciudades que, más que otras, necesitan una Marca Ciudad debido a su decadencia y descomposición, éstas puede clasificarse en:

- 1) *Las que hacen lo mismo que las otras*, es decir, aquellas que copian y roban ideas de las grandes ciudades y que por tanto, han perdido la capacidad para innovar, por lo que son cerradas y grises.
- 2) Están también las que *tienen ideas*, pero... *siempre aplazadas* “hay equipos de gobierno incluso que proponen cambios. Pero sin fecha. Todo lo nuevo, todo lo diferente queda aparcado”².
- 3) *Descalificar es lo común*, donde existe la incapacidad de sumar desde las diferencias, hay envidias y críticas no sólo al gobierno, sino entre los mismos habitantes.
- 4) *Partidismo partidario*, palabras clave: corrupción, conservadurismo, resignación de los ciudadanos y el partidismo reinante que defiende lo que dice como verdad intocable.
- 5) *Pasividad perpetua*, es decir, aquellas donde nunca ocurre nada y todo sucede conforme a los intereses de unos cuantos. Para Toni Puig éstas son ciudades en donde hay obediencia, sumisión, silencio y todo es muy mal administrado, justo en el tiempo donde todo se cuestiona.
- 6) *Lloran desconsoladamente*: empeoran con el tiempo y abundan las quejas sobre el abuso del estado, falta de empresas inversionistas, escases de presupuesto, según el autor español, se trata de un victimismo oportunista.

² Puig Toni, *Marca ciudad: “Cómo rediseñarla para asegurar un futuro esplendido para todos”*, Paidós, España, 2009, p. 24.

- 7) *Se desmoronan*: donde el deterioro físico de la ciudad avanza y es evidente; hay inseguridad, los jóvenes y buenos profesionales buscan oportunidades en otras ciudades y la ciudad se va quedando sola.
- 8) *Todo entre amigos*: “Y no obstante ocurren cosas: las que interesan a los de siempre, a la mafia de los que se creen dueños de la ciudad y como tales actúan impunemente. Para el bien común: el de sus bolsillos”³.
- 9) *Exclusión en alza*: Ciudades con barrios deteriorados, calles descuidadas, pobreza, polarización entre pobres y ricos donde unos mueren de hambre y otros son muy ricos.
- 10) *Sucumben*: las que siempre quedan fuera del circuito donde yacen todas las oportunidades actuales.

Para Toni Puig, quien formó parte del rediseño de Barcelona y ha trabajado para el ayuntamiento de esa ciudad desde 1979, todas éstas son “ciudades que se autodesmarcan. Ciudades que no quieren entender que la ciudad es casa común desde todas las diferencias [...] La buena nueva de hoy, en ciudades es ésta: por más mal que esté, en las últimas incluso, es posible no sólo mejorar, sino resucitar [...] Rediseñar es, en estas ciudades, sinónimo de responsabilidad”⁴.

Es por esto que si bien, todas las ciudades deben y pueden rediseñarse, lo cierto es que hay ciudades y localidades que han quedado en el olvido, en gran medida debido a que los gobiernos procuran rescatar a las grandes ciudades que les generen un mayor beneficio económico, olvidando así, a las pequeñas comunidades que también presentan las características para el rediseño.

De acuerdo a Toni Puig la Marca Ciudad funciona como una estrategia actual que permite gestionar y trabajar con ciudades que apuestan por ser mejores, lo cual sólo posible si se incluyen las 4 C cardinales:

La primera es la de **Ciudadanos**: sin ellos nada es posible en lo público y para el rediseño; La segunda es de **Ciudad**, la casa común desde todas las diferencias

³ Ibídem, p. 26.

⁴ Ibídem, p. 27.

emprendedoras; La tercera es la de **Comunicación**, atmósfera que crea y sostiene ciudad de ciudadanos despiertos; La última es la de **Confianza** mutua entre equipo de gobierno/municipalidad y ciudadanía. Gestionar una Marca Ciudad es conjugar las cuatro.

El mundo está lleno de marcas, logos, campañas publicitarias y slogans. Es inevitable y por ello la Marca Ciudad es importante; debido a la globalización, las ciudades necesitan rediseñarse y evolucionar. Al igual que las empresas y los mismos seres humanos, deben ser competitivas para no ser olvidadas: “Olvidarla es un suicidio. Plantearse cómo conjugar y articular, desde el rediseño de la ciudad, la eficacia de la economía, y por tanto su apertura al mundo, con la solidaridad o la protección social, la lucha contra la precariedad y la exclusión es el gran reto”⁵.

La Marca Ciudad es una estrategia global, no puede ser algo externo pues se dejaría de lado lo más importante: la identidad, la razón de ser de la ciudad vista como una organización. Por lo tanto su implementación incluye la realización de diversas estrategias encaminadas al porvenir de la ciudad.

La Marca Ciudad es el conjunto estratégicamente combinado de “percepciones, asociaciones positivas y vínculos emocionales que las audiencias externas e internas desarrollan sobre el lugar a través de una cadena de experiencias en el tiempo. Todo [territorio] tiene una imagen, pero lo importante es evolucionar hacia algo más poderoso, que agregue valor a los esfuerzos públicos, institucionales y comerciales y, en general, a todas las actividades políticas, económicas y culturales donde se involucra la identidad”⁶.

⁵ Ibídem, p. 40.

⁶ Luis Hernán Bustos, Director Ejecutivo de la consultora internacional Interband en Chile, citado en Noya, Javier y Ramos, Marisa. “América Latina: del riesgo país a la Marca País y más allá”, Documento de Trabajo N° 7. Mayo de 2006, p. 22.

1.2 Estrategias y Marca Ciudad

La organización al concebirse como un sistema abierto, complejo y por ende, sometido al cambio, está sujeta a enfrentarse a las diferentes amenazas que emergen principalmente del entorno. Sin embargo, lo que las organizaciones buscan es obtener éxito y cumplir con sus objetivos en mayor medida de lo posible, por lo que se busca crear estrategias que permiten contra atacar las amenazas y conseguir las metas organizacionales.

Según Hax y Majluf, la estrategia es “la dirección intencionada al cambio para conseguir ventajas competitivas en los diferentes negocios de la empresa”⁷, definición que no engloba las contingencias ni todo lo que pueda presentarse en el camino hacia el logro de la estrategia, porque si bien, se consigue el posicionamiento, es importante considerar que el éxito no es permanente.

Lo que destaca una de las principales características de la estrategia en comunicación: pensar a largo plazo e ir forjando las ventajas competitivas que harán la diferencia frente al mercado de competencia y por tanto se tenderá a un éxito más seguro, al menos esto planeado en los mejores términos: “el análisis de los patrones de la conducta comunicacional de la empresa ofrece un rico potencial para el diseño de acciones futuras”⁸.

Otro elemento primordial a considerar en el momento de formular la estrategia es la visión y misión de la organización: “los objetivos estratégicos nos permitirán llevar la misión y la visión al terreno operativo, nos dan la dirección para hacerlas realidad”⁹.

Posteriormente se analizarán más a fondo éstos términos, pero a grandes rasgos, se entiende a la misión de una organización como la finalidad de su existencia y sirve de guía para el actuar diario, mientras que la visión, por otro lado representa el propósito estratégico, es decir, una descripción de la posición competitiva que la

⁷ Carrión Maroto Juan, *Estrategia: de la visión a la acción*, Alfaomega, España, 2007, p. 26.

⁸ Garrido Francisco, *Comunicación estratégica*, Gestión 2000, España, 2001, p. 84.

⁹ Carrión, Op. Cit. p.55.

organización desea alcanzar durante un cierto periodo de tiempo y de las capacidades y competencias que deberá adquirir para llegar a su objetivo meta.

Competitividad se relaciona directamente con el posicionamiento, ambos son elementos que la estrategia organizacional pretende cumplir. Sin embargo, como se mencionaba al inicio de este apartado, la estrategia como plan no siempre se cumple, existen las contingencias.

De aquí la importancia de pensar en la estrategia como patrón (coherencia de conducta en el tiempo) y con proyección, previniendo con escenarios posibles. Se destacan así, diferentes tipos de estrategias: las premeditadas (donde las intenciones se realizan por completo, son planeadas), las no realizadas (donde no se concretan las intenciones), emergentes (no planeadas, la estrategia surgió posiblemente ante una crisis), sombrilla (conjunta las tres).

Evidentemente la estrategia de sombrilla es la más recurrente pues hay situaciones que aunque se tenga todo planeado y premeditado surgen ciertos inconvenientes que requieren ser resueltos al instante, espontáneamente sin planeación, pero con la capacidad para tomar las decisiones adecuadas, en esto radica parte importante del trabajo del comunicólogo organizacional.

En la formulación de las estrategias se habla de varios pasos que englobarán, en primer lugar, **el corazón ideológico de la organización**, lo que da lugar al planteamiento estratégico, posteriormente mediante un análisis tanto interno como externo se obtiene el análisis estratégico que permite determinar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas (**FODA**), la formulación estratégica, es la base creativa, se piensa en posibles alternativas para llegar a la misión y llegar a la formulación de estrategias. Por último se debe ejecutar una opción estratégica.

Ahora bien, en todo este proceso creativo de la planificación de una estrategia, intervienen factores que influyen, uno de los más importantes sobre todo hablando de estrategias en comunicación, son los *Stakeholders* (grupos de interés) que son todos aquellos que tienen interés en la organización y pueden influir en el desempeño de ésta.

Para el comunicólogo es fundamental considerar a los públicos de la organización para que el diseño de mensajes sea el adecuado. Es clave también recordar la importancia del núcleo ideológico de una organización, en función del cuál deberían girar todas las decisiones tomadas, además del diagnóstico FODA que permitirá establecer cuáles son los acontecimientos económicos, sociales, culturales, políticos, legales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar en el futuro, así como las actividades que pueden ser controladas por la organización.

Ahora bien, la planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operativo, vale la pena destacar que la planeación estratégica es la más amplia y abarca a la organización entera, por tanto, está enfocada a largo plazo y es de contenido genérico. Por otro lado, la planeación táctica, abarca a cada departamento o área de la organización, su horizonte de tiempo es a mediano plazo y su contenido es más detallado y por último, la planeación operativa que abarca tareas y actividades específicas, refiere a corto plazo y se compone de indicaciones específicas.

Y a su vez se destacan dos tipos de planeación estratégica: “*de largo alcance*, responde más a un plan de negocios que debe llevarse al menos cada cinco años para definir las estrategias de largo plazo del gran plan . *De corto y mediano alcance*, evalúa el avance y logros alcanzados al implementar las estrategias de largo alcance del gran plan día a día”¹⁰.

No obstante, considero que independientemente del tipo de planeación o administración estratégica que se trate, es decir ya sea a corto o largo plazo, lo importante es no ignorar la respuesta a la pregunta ¿a dónde se quiere llegar? ¿Cuáles son los objetivos que persigue la organización? ¿Qué es lo que la organización necesita? Y con base en ello, partir a la elaboración de la estrategia.

¹⁰ Mohar Jorge, *Reflexiones sobre planeación estratégica* en Revista Pyme. *Adminístrate hoy*, México, p. 63.

Centrándonos en la planeación, al ser la que más abarca a la organización, cabe decir que: “El propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales con base en algunas premisas: ser sistemática; enfocarse al futuro; crear valor; ser participativa; ser implementadas; y ser monitoreadas.”¹¹

Si bien es cierto que la información es la materia prima para la planeación estratégica, también hay ocasiones en los que la situación requiere arriesgarse, utilizar la intuición y la creatividad para rescatar a la organización, pero el núcleo ideológico y los valores nunca deben dejarse de lado.

En la misma línea del establecimiento de valores, bien valdría mencionar la aportación de los teóricos de la estrategia, como la de Peter Drucker que fue fundamental principalmente por dos conceptos: la administración por objetivos y el capital intelectual.

La administración por objetivos funciona como eje rector del actuar de las organizaciones, lo que ya se ha venido mencionando sobre la importancia de establecer los objetivos desde el principio. Mientras que el capital intelectual es reservado para las personas capaces de trabajar en equipos multifuncionales y con liderazgo.

La estrategia de Marca Ciudad requiere de ambos requisitos, establecer objetivos encaminados a lo que la Ciudad quiere llegar a ser y que estos objetivos sean llevados a cabo por equipos multifuncionales que sepan dejar de lado sus intereses propios para conjuntarlos hacia el mismo fin que es la meta organizacional o de la ciudad.

¹¹ Chiavenato Idalberto y Arao Sapiro, *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicación*, Segunda edición, Edit. Mac Graw Hill, 2000, p. 44.

1.3 Marca ciudad vista como estrategia

La Marca Ciudad Se trata de una decisión estratégica porque implica pensar en una visión a largo plazo que englobe no sólo los intereses de unos cuantos, o de quienes estén llevando a cabo la gestión, sino que resulte una planeación integral que beneficie en conjunto a todos los públicos de la ciudad, tanto habitantes, como funcionarios, visitantes e inversionistas.

La realización de un plan estratégico de Marca Ciudad permitirá a la ciudad entrar al campo competitivo, atraer inversiones, eventos, turismo, lo que a su vez generará empleos y empezará a mover la economía del lugar. Todo mediante un conjunto de tácticas.

Esto será posible al conseguir posicionamiento en el “mercado” de ciudades por decirlo de algún modo; dicho posicionamiento será proporcionado de la proyección de la imagen que se desea alcanzar y lo que finalmente generará una diferenciación frente a las demás ciudades.

La Marca Ciudad es una estrategia global en el sentido que requiere de la participación de los principales actores políticos, económicos y sociales de la comunidad para construir una visión común viable a largo plazo para posteriormente seleccionar los objetivos y cursos prioritarios de la consecuente actuación.

Ahora bien, es importante destacar que “hablar de marca para una ciudad es más complicado que hacerlo para un producto, un servicio o una empresa; involucra a un número de “*accionistas*” mucho mayor: habitantes, políticos, empresarios, artistas, turistas, periodistas, potenciales inversores externos y funcionarios de la administración pública”¹².

¹² Capurro Doris, “Las ciudades quieren convertirse en marcas”, para *La Nación*, 18 de junio de 2006, sección de opinión.

Plantear una estrategia de Marca Ciudad no es proponer un logo y un slogan, sino una inversión con beneficio integral: “Un buen trabajo de marketing y de comunicación puede inspirar a intendentes y ciudadanos para obtener grandes logros y transformaciones. En la medida en la que entiendan que construir una *marca ciudad* no es solamente recrear una identidad visual. Es una forma de encarar la gestión municipal; es la mejora de un entorno medioambiental más saludable”¹³.

Toni Puig describe que la Marca Ciudad debe mantener en su ejecución los siguientes elementos:

- 1) **Las ideas preceden a la gestión**, es decir que antes de gestionar una localidad es importante recabar toda la información necesaria acerca de ésta. Para lo cual es primordial la realización de diagnóstico que permita conocer las posibilidades de éxito y los puntos débiles.
- 2) **Un equipo para la gestión compleja**: gestionar una Marca Ciudad no es tarea de una sola persona, “Gestión es opción con resultados desde un equipo complejo, de diferentes que se complementan: arquitectos, urbanistas, sociólogos, intelectuales, creativos, políticos, empresarios, voluntariado ciudadano... comunicadores, asesores... que trabajen bajo un liderazgo direccional implicador y descentralizador: entusiasta.”¹⁴
- 3) **Impertinentemente republicano**: Es decir que la Marca Ciudad debe ser pública, sin exclusiones y al servicio del ciudadano.
- 4) **Un valor como corazón**: Gestionar la Marca a partir de un valor común y no un objetivo y el valor es marca, porque implica todo lo que se quiere ser como ciudad y lo que ya sé es desde el momento en que se opta por uno. El valor de marca además sintetiza la visión y misión de la organización.

¹³ Ibídem.

¹⁴ Puig Toni, Op.Cit. p. 37.

Entendiendo a la *visión* como el futuro, el horizonte de la vida mejor que se propone.

- 5) **Con un inicio y unos resultados contundentes:** donde las tácticas deben tener un tiempo establecido para realizarlos, no es necesario esperar a que la ciudad sea olvidada y pida a gritos un rediseño. Por otro lado, los resultados deben notarse, la Marca Ciudad no es algo que se quede en papel o en formular el corazón ideológico.

- 6) **Una estrategia y una planificación con cimas muy claras:** implica fijar intervalos, periodos de tiempo y establecer metas. Pensar en el rumbo que deben tomar las decisiones, fijarlo en un calendario, buscar la financiación y considera los medios de comunicación que se necesitarán.

- 7) **En los tiempos de la globalización:** en la actualidad todas las ciudades deben plantearse una Marca Ciudad, sin importar su tamaño o sus características.

- 8) **Escuchemos el corazón lleno de razones de la ciudad:** El autor propone tres métodos por los que se suele optar en el momento de la planificación:
 - a) *Deducción racional*, a lo urgente se le buscan soluciones ya probadas por otras ciudades parecidas. No funciona porque es más de lo mismo.
 - b) *Inducción consecuente*: se analiza lo que están haciendo otras ciudades óptimas de una red más fuerte. Es una opción razonable pero mínima.
 - c) *Abducción o corazonada*: “Escuchamos y analizamos los puntos fuertes y débiles de la ciudad y sus plurales ciudadanos, los cruzamos, los relacionamos, establecemos vínculos. Y desde ellos trazamos una hipótesis desde interferencias claves: soluciones creativas, que aporten oportunidades seguras”¹⁵. Es la opción para la ciudad de valor.

¹⁵ *Ibíd*em, p. 41.

En su libro *La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos*¹⁶, Toni Puig, hace énfasis en el valor de marca que es la “brújula de navegación” y menciona que en términos concretos la Marca como valor debe ser:

- 1) **Simple.** Sin barroquismos y alucinaciones.
- 2) **Directa.** Al corazón, que apele a las emociones.
- 3) **Suggerente.** Que incita y pone en marcha.
- 4) **Vital.** Dinámica, fuerte.
- 5) **Recordable.** Para todos.

Además el especialista español, puntualiza en elementos a considerar antes y durante el proceso de gestión de toda Marca Ciudad, éstos son:

- **Tiempo para afianzarla.** Un año inicial para crearla y darla a conocer. Después mantenimiento y reforzamiento. Se propone una Marca Ciudad pensada a cuatro años.
- **Medirla aunque cueste.** Conocer cuál es la aceptación que tiene con la ciudadanía y decidir desde los resultados. Sean los que sean.
- **Es vulnerable.** Cumplir con lo que se promete, desde los servicios. No perder la confianza ciudadana. Por eso debe ser objetiva y pensada desde lo que ya se tiene.

Con todo esto es posible tener las bases para empezar a pensar en una Marca Ciudad que se irá formando en función de las necesidades de la ciudad y a partir de sus principales áreas de oportunidad. El siguiente capítulo describe el análisis situacional de San Nicolás Tetelco, pues el punto de partida de la Marca Ciudad es el conocimiento y toda la información referente a la localidad.

¹⁶Puig Toni, *La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos*, Paidós, Argentina, 2003, p. 56-57.

Capítulo 2

San Nicolás Tetelco

2.1 San Nicolás Tetelco como Pueblo Originario

Al escapar de la urbe y la veloz vida de la Ciudad de México, pero sin salir aún del Distrito Federal, se encuentra un puñado de poblados en los que la vida rural se mezcla con las actividades cotidianas. Son lugares que conservan tradición y cultura, cuya tranquilidad termina sólo en los días de fiesta.

Se trata de los pueblos de la región sur-oriente de la Ciudad de México que comprende la Delegación de Milpa Alta y Tláhuac. A estas comunidades, al igual que a otros ubicados en varias delegaciones, se les conoce como Pueblos originarios, lugares donde: “Las actividades comunitarias funcionan como detonadores del sentido de pertenencia y por consiguiente de identidad común frente a los del otro pueblo o frente a los habitantes «no originarios» o «avecindados»¹⁷.

Es decir, son comunidades que conservan ciertos rasgos culturales, sobre todo en la celebración de rituales, que se han transmitido de generación en generación, y donde hay también trabajo comunitario, por ejemplo en la recolecta económica para la realización de las festividades, en su mayoría religiosas, donde se mantiene una red de interacción social a partir de estas prácticas ceremoniales.

En palabras de Andrés Medina Hernández¹⁸, estos “pueblos originarios” son comunidades agrarias antiguas, en su mayoría de raíz mesoamericana, que han sido devoradas por la velocidad de expansión de la mancha urbana e

¹⁷ Romero Tovar María Teresa, *Antropología y pueblos originarios de la Ciudad de México*, Argumentos, UAM-X, Nueva Época, Enero-Abril, 2009, p.50.

¹⁸ Andrés Medina Hernández es investigador del Instituto de Investigaciones Antropológicas. Es el coordinador de la obra titulada *La memoria negada de la Ciudad de México: sus pueblos originarios* editado por el Instituto de Investigaciones Antropológicas de la Universidad Nacional Autónoma de México. La idea fue extraída del ensayo: *La transición democrática en la ciudad de México. Las primeras experiencias electorales de los pueblos originarios*, p. 13.

incorporadas al tejido institucional de ésta, pero que han mantenido su identidad étnica gracias a la organización comunitaria.

De acuerdo con Teresa Mora, citada en *Pueblos Urbanos: identidad, ciudadanía y territorio en la ciudad de México*, el término de “pueblo originario” se acuñó en 1996 por los pobladores de Milpa Alta en el Primer Foro de Pueblos originarios y Migrantes Indígenas del Anáhuac y “con esta noción se asumen como legítimos herederos de los antiguos pobladores del Anáhuac, por lo que tienen derecho incuestionable a su territorio. Pero al mismo tiempo es un término que los distingue e los pueblos indígenas del resto del país”¹⁹.

Por lo que dicho concepto implica a su vez una delimitación geográfica ya que se refiere en exclusivo a los pueblos ubicados en la cuenca de México, aunado a las características señaladas previamente, que otorga Medina Hernández a éstas comunidades, existen criterios culturales que se suman a la definición:

Los pueblos originarios: 1) tienen un origen prehispánico conocido; 2) conservan el nombre que le fue asignado en la época colonial, que se conforma por el nombre de un santo o santa que funge como “santo patrón” de la comunidad y un nombre de origen náhuatl; 3) tienen control sobre su territorio y los recursos naturales; 4) reproducen un sistema festivo centrado en los santos patronos y organizado por el sistema de cargo; 5) tienen estructuras de parentesco muy consolidadas; 6) Tienen el control administrativo de su propio panteón; 7) reproducen un patrón de asentamiento urbano caracterizado por un centro marcado por la plaza a la que rodean la iglesia, edificios administrativos y los principales comercios.

Para comprender su distribución geográfica, Iván Gomez César Hernández²⁰ realiza una clasificación de los pueblos originarios que corresponden a tres regiones del Distrito Federal:

¹⁹ Gomez César Hernández Iván “Los pueblos y la ciudad de México” en *Pueblos Urbanos: identidad, ciudadanía y territorio en la ciudad de México*, México, 2011, Miguel Ángel Porrúa, p. 11.

²⁰ *Ibidem*, p. XI.

- a) *Pueblos rurales y semirurales*: se ubican en la zona sur y poniente del Distrito Federal (Delegación Milpa Alta y Tláhuac, principalmente), reciben este nombre porque poseen una superficie de bosques, zonas de cultivo y chinampas todavía en producción. Son importantes debido a que continúan siendo abastecedores de legumbres y flores para la ciudad además de conservar una valiosa herencia de las culturas prehispánicas.
- b) *Pueblos urbanos con un pasado rural reciente*: compartían las características de los pueblos rurales pero se han transformado en las últimas décadas. Están ubicados en las delegaciones de Iztapalapa, Coyoacán, Benito Juárez e Iztacalco principalmente.
- c) *Pueblos urbanos con una vida comunitaria limitada*: ubicados en el centro y norte del Distrito Federal, en las Delegaciones Cuauhtémoc, Miguel Hidalgo, Gustavo A. Madero, y Azcapotzalco, donde la existencia comunitaria era más precaria pero ya hace más de un siglo.
- d) *Pueblos de otros orígenes que se han asimilado a formas de organización de los pueblos originarios*: Son pueblos recientes conformados la mayoría por habitantes procedentes de diferentes sitios y han adoptado características culturales y comunitarias de los pueblos originarios.

A pesar de estas diferencias entre los llamados pueblos originarios, Gomezcesar menciona que hay tres características definitorias y que todos los tipos comparten: “Todos cuentan con un claro origen prehispánico o colonial, están constituidos por grupos de familias que poseen una noción de territorio originario y se nuclean alrededor de una o varias organizaciones comunitarias que garantizan la continuidad de sus principales celebraciones”²¹.

Uno de ellos es San Nicolás Tetelco, un pueblo apenas conocido colindante con San Andrés Mixquic (otro pueblo Tlahuense), San Juan Tezompa (del municipio de Chalco-Estado de México) y con San Antonio Tecomitl (poblado de la Delegación Milpa Alta).

²¹ *Ibidem*, p. XII.

2.2 Un pueblo con historia

Tetelco, como se le conoce, es uno de los siete pueblos originarios de la Delegación Tláhuac, originalmente llamado “Tetelzingo de los Ahuehuetes”. Su nombre al igual que su origen, es náhuatl. Derivado del vocablo *tetelli*, que significa «*montón de piedras*», y *de co*, una partícula locativa, lo que da como resultado: “*En el montón de Piedras*”.

La historia de Tetelco entre su campo, sus chinampas y su parte boscosa en el cerro del Ayaquemetl, nos remite de acuerdo al cronista Sergio Rojas²² y el testimonio de algunos pobladores, a la época prehispánica, aunque no es muy precisa la fecha, su origen está vinculado con grupos chichimecas que llegaron a Cuitláhuac (hoy Tláhuac) y a Mixquic cuando Tetelco era un barrio suyo.

San Nicolás Tetelco es una de las comunidades originarias del valle de México más antiguas, pues se cree que su origen es anterior a la llegada de los españoles al continente Americano. De acuerdo con Dalia Celis Mancera, quien realizó una monografía de Tetelco en 1992, fue aproximadamente en el Siglo V cuando una corriente de Chichimecas proveniente del norte, se asentó en los alrededores del Valle de México y fundaron Mixquic, Xico y Cuitláhuac.

Cortés llega a Cuitláhuac y convoca a los señores de Xochimilco y Mixquic a reunirse con ellos e intenta persuadirlos para que se unan a él en contra de Moctezuma, pero éstos no aceptan y Hernán Cortés continúa con su camino de manera pacífica.

“El señorío de Mixquic formaba un pueblo aparte y como se ha señalado en algunos códices, fue una de las tribus nahuas que llegaron a este Valle. Lo que hoy es Mixquic en la época prehispánica fue una estrecha banda entre las tierras

²² Sergio Rojas cronista y autor de la novela: *Tan cerca del infierno* publicada en 1991 por el patronato Isauro Martínez en Torreón. Es también autor de *Tiempo de vacas gordas*, editado por la Secretaria de Desarrollo Social, en el 2000.

de Xochimilco y Chalco. A los de Mixquic se les asociaba en esta época con los de Cuitláhuac en una condición de subordinación”²³.

En un inicio las chinampas eran movedizas pero posteriormente cuando éstas se comenzaron a asentar la población empezó a crecer; es entonces cuando surge el mito de la fundación de Tetelco, se dice que: “a los indígenas que tenían un mal comportamiento o ejercían actos de rebeldía, eran enviados, como castigo, a hacer labores de limpieza a la zona de la laguna en donde con el tiempo se fundaría Tetelzingo”²⁴.

El profesor Eligio Martínez Hernández²⁵, habitante nativo de San Nicolás Tetelco, menciona que sus padres le contaron que Tetelzingo de los Ahuehuetes hacía referencia a los enormes árboles de este tipo que crecieron en las tierras húmedas del pueblo. Pues en un pasado, en Tetelco, existieron muchos manantiales donde abundaban especies de flora y fauna; en la actualidad sólo quedan algunas Chinampas de las que varias familias aún sostienen su economía.

San Nicolás Tetelco se llamó Tetelzingo de los Ahuehuetes hasta 1532, luego de que en 1529 llegó a Malacachtepec (en la actualidad Milpa Alta) el primer enviado de la corona española en México, Juan Saucedo, quien ordenó que cada pueblo recibiera un nombre cristiano.



Templo de San Nicolás Tetelco en 1900. Acervo Histórico

El actual templo de San Nicolás de Tolentino, el santo patrono del pueblo, fue construido a fines del siglo XVII y principios del siglo XVIII con Tezontle, piedra, cal

²³ Celis Mancera Dalia, *Monografía de Tetelco*, Biblioteca pública No. 514 “Emiliano Zapata”, Agosto de 1992, p.5.

²⁴ *Ibidem*.

²⁵ Entrevista realizada al profesor Eligio Martínez Hernández habitante originario de Tetelco y Coordinador de Enlace Territorial de 1973 a 1976, Diciembre 2013.

y arena. En su interior, la escultura más sobresaliente es la de un Cristo crucificado esculpido en caña de maíz y una pila de agua bendita que se dice fue tallada en piedra, en el siglo XVI.

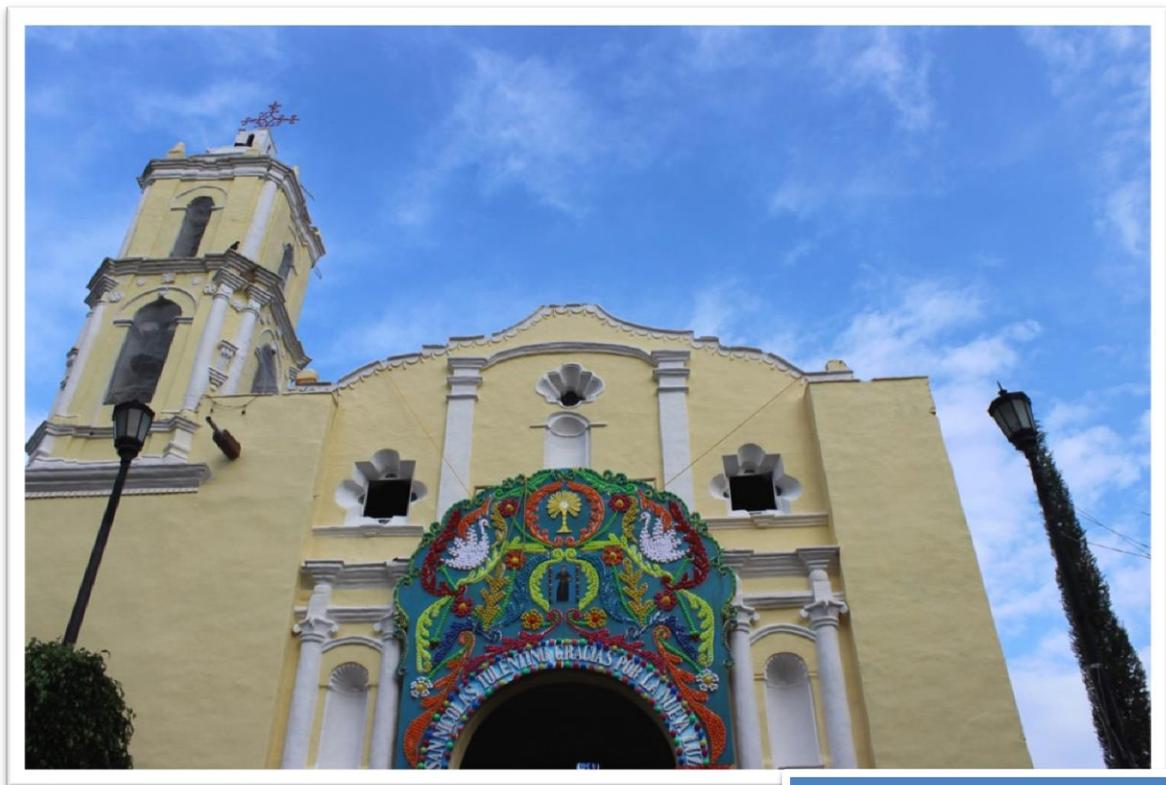


Interior del Templo de San Nicolás Tetelco en la actualidad.

Antes se había edificado otra Iglesia, pero ésta se hundió en 1532 a causa de una tromba que azotó a la población casi recién fundada, por lo que los habitantes originarios se vieron obligados a regresar a Mixquic, de acuerdo a la monografía de Tetelco, tuvieron que pasar dos años para que el nivel del agua bajara.

En referencia a la monografía antes citada, fueron Dionisio (de quien se desconoce su apellido) un indígena originario de la región y Nicolás Tlacomatzin, los primeros en regresar a Tetelzingo para fundar San Nicolás Tetelco. De esta manera al indígena Dionisio se le consideró por muchos años como el representante principal del pueblo. Así, en 1534 Tetelco dejó de pertenecer a la congregación de Mixquic.

Sin embargo, tiempo después en 1699, se suscitaron una serie de conflictos pues habitantes de Mixquic acusaban a Juan Baltazar, un importante hacendado de Tetelco en ese entonces, de despojarlos de sus tierras y exigían que éstas le fueran devueltas a Mixquic. Juan Baltazar respondió mostrando el título de propiedad librado en la Real Audiencia en 1534, por este motivo el alcalde de Tetelco de ese momento, solicitó que se amparará a los naturales de su comunidad de la posesión que tenían sobre esa tierra, que hasta la actualidad representa el solvento económico del pueblo.



Fachada de la Iglesia Principal de San Nicolás Tetelco en la actualidad

2.3 Ex hacienda Santa-Fe

Es una antigua hacienda de la que aún se conserva el casco, el cual se utilizaba para almacenar verduras y granos. Fue una hacienda muy próspera antes de la Revolución Mexicana. En gran medida debido a que existía un embarcadero localizado justo enfrente de ésta y a través del cual se transportaban los productos cosechados por los campesinos del pueblo hasta el mercado de Tlatelolco y el mercado de Jamaica, en un trayecto de diez horas aproximadamente.

De acuerdo a la investigación realizada por antropólogos de la Escuela Nacional de Antropología e Historia²⁶ la Hacienda Santa Fe tuvo varios dueños hasta que fue adquirida por Íñigo Noriega Jasso, a quien se le señala como el culpable de la desecación del lago Chalco-Xochimilco.

El inmueble tiene relevancia histórica como lo refiere el cronista Manuel Garcés Jiménez al citar en la Revista *Nosotros* *“hasta donde se tienen evidencias fehacientes respecto a la fecha de construcción de la hacienda, «ésta ya existía desde el año 1703 cuando el señor Juan Uriarte la vende a Don Francisco de Ceballos, contrato de compra que aparece en el Archivo General de la Nación y citado por don Refugio Palacios en el libro historia de San Nicolás Tetelco (1534-200)» con lo que se puede afirmar que la hacienda fue uno de los primeros inmuebles en su tipo construidos a finales del Siglo XVII en el sureste del Distrito Federal”*²⁷.

De acuerdo con la investigación realizada por Dalia Mancera y el INAH, la hacienda Santa Fe Tetelco tuvo participación durante la Revolución mexicana debido a que muchos pobladores de San Nicolás Tetelco apoyaron al Ejército Libertador del Sur de Emiliano Zapata y los Zapatistas tuvieron un resguardo

²⁶ *Ser Pueblo y Ciudad: San Nicolás Tetelco*: Pertenece a una colección de folletos informativos elaborados por un grupo de antropólogos de la Escuela Nacional de Antropología e Historia (INAH) y que “Describen la realidad y riqueza cultural de muchos de los pueblos originarios, varios de ellos fundados desde tiempos prehispánicos, que aún sobreviven enclavados en la geografía urbana de la Ciudad de México”.

²⁷ *Ser Pueblo y Ciudad: San Nicolás Tetelco*, INAH, Cultura independiente, México 2013, p. 6.

seguro en los pueblos inmediatos al Teuhtli, con el objetivo de librar batallas contra las fuerzas Carrancistas acuarteladas en Tláhuac.

Aunque en Tetelco no hubo ninguna batalla, en el pueblo se recuerdan con orgullo nombres de habitantes originarios que se unieron a la lucha por la tierra y alcanzaron grados militares, tal es el caso del general Maximiliano Viguera, Juan Mancera, Luis Hernández Arenas, Juan Laguna Hernández y Catarino Nava.

La participación de los pobladores de Tetelco en la lucha armada les hizo partícipes de la segunda repartición de tierras que se dio en 1922. Es importante mencionar la riqueza y grandeza de estas tierras pues fue un periodo importante para el esplendor del pueblo: “la hacienda Santa Fe originalmente tenía una superficie de mil 562 hectáreas y 52 áreas de terreno; de esas tierras durante el periodo del presidente Emilio Portes Gil, el primero de febrero de 1930 el repartimiento determinó que 514 hectáreas pasaban a formar parte de los ejidos de Tetelco, Tecómitl y San Juan Tezompa”²⁸. En la actualidad todavía se conservan varias hectáreas de lo que sería la hacienda Santa Fe.



Fachada de las ruinas de la Ex
Hacienda Santa Fe

²⁸ *Ibíd*em, p.7.

2.4 Mitos: Tetelco y el sobrenombre de “atoleros”

Los mitos, de acuerdo al profesor Fernando Molina²⁹, son relatos que tienen como finalidad reproducir el sistema social y de representaciones simbólicas para dar unidad y consistencia a la comunidad en que funciona. Responde a imaginarios sociales propios de sociedades y culturas definidas, pues explica el origen de las representaciones del mundo.

Uno de los mitos de la población nos remonta al nombre con el que son conocidos los habitantes de Tetelco por los otros pueblos de la Delegación y por las comunidades vecinas: “los atoleros”.

Un relato en común que recuerdan varios habitantes es que al ser tan largas las distancias, las que tenían que recorrer los campesinos para llegar a los mercados, se pedía a una señora conocida como “Malechicha” que les fuera cocinando atole para el camino.

Esto, junto con la necesidad de vender en el embarcadero una bebida caliente en grandes ollas de barro conocidas como “nixcóviles”, para los campesinos que partían casi de madrugada, hizo famoso al pueblo como los “atoleros”. Así lo sostiene el cronista Manuel Garcés Jiménez en su artículo para la *Revista Nosotros*: «Tetelco, pueblo de atoleros» (*Nosotros*, 2004).

Otra versión del sobrenombre, pero también relacionada con la tradición de beber atole, se narra en *Ser Pueblo y Ciudad: San Nicolás Tetelco*:

“En los albores del siglo XX gente del lugar y de los alrededores, subía al Ayaquemtl con sus burros en busca de leña, muy de madrugada comúnmente, a fin de encontrar a punta de machete y hacha, gruesas ramas de árboles para posteriormente hacerlas trozos manipulables a fin de poder acomodarlas en tercios sobre las acémilas.

Luego de una larga jornada de trabajo que la mayoría de las veces se extendía a cinco o seis horas, dependiendo de la capacidad de carga dependiendo el número de burros que los leñadores llevaban, de regreso a sus respectivos pueblos que bien podían ser Ixtayopan, Tecómitl o Mixquic, al pasar por Tetelco se encontraban con el vapor de las ollas de barro en las que hervía

²⁹ Apuntes de la cátedra impartida por el profesor Fernando Molina en Marzo del 2012.

a fuego de leña del Ayaquemetl el sabroso atole elaborado con masa de maíz. Por lo que detenerse en alguna de las casas donde humeaba el atole a fin de recuperar energías con un sabroso y aromático (a la vez que lo más caliente posible) tarro de *atolli*, con el que pudieran mitigar el hambre, se volvió costumbre entre los leñadores³⁰.

Durante varios años, se celebró en la plaza Emiliano Zapata, la principal del pueblo, la Feria del Atole, donde se ofrecían diversos antojitos mexicanos pero donde evidentemente lo típico era ofrecer atoles de diversos sabores, propios de la región: pinole, amaranto, guayaba, canela y champurrado (chocolate). Sin embargo, hace ya varios años que la feria dejó de realizarse, en gran medida debido a la falta de apoyo económico de la Delegación.

2.5 Cerro del Ayaquemetl

El cerro del Ayaquemetl del cual Tetelco posee una parte significativa, es importante debido a que éste constituye uno de los últimos pulmones del Distrito Federal, aunque es muy poco conocido inclusive por los habitantes de los pueblos vecinos.

Esto debido en gran medida al cuidado que tienen los custodios de la tierra, es decir los ejidatarios del pueblo, quienes son los dueños de las tierras y encargados de sembrar y cosecharlas. En el Ayaquemetl los habitantes de Tetelco siembran forraje para los animales, avena, maíz, haba, frijol, papa, tomate, calabaza, hortalizas de todo tipo como lechuga, espinaca, rábano y acelga. Además de que la flora se compone de grandes árboles de encino y oyamel entre otros y una gran variedad de árboles frutales como manzana, tejocote, capulín o durazno.

En entrevista a Erasmo Medina Jurado quien es el llamado Comisario Ejidal todo se siembra de forma natural pues no se utilizan fertilizantes. En la parte más alta del Ayaquemetl aún es posible ver una gran variedad de fauna como coyote, liebre, águila, víbora de cascabel, cincuate, zorrillo, entre otros.

³⁰ *Ser Pueblo y Ciudad: San Nicolás Tetelco*, Op.Cit. p. 3.



Cerro del Ayaquemetl
en la actualidad



2.6 Tetelco en la actualidad

San Nicolás Tetelco está constituido en cuatro colonias: Emiliano Zapata 1a. y 2a. sección, Tepantitlamilco, San Isidro y Cristo Rey.

Cuenta con una población total de 4,246 habitantes (INEGI 2013), de los cuales 2,172 son mujeres y 2,074 hombres y un número aproximado de 1,015 viviendas con lo que puede notarse que se trata de un poblado pequeño donde domina la zona rural.

Sin embargo, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) una población rural es donde habitan menos de 2500 personas, mientras que la urbana es habitada por más de 2,500, pero como sustenta Manuel Gómez Becerra, “la CONAPO (Consejo Nacional de la Población) clasifica al ámbito rural como aquel donde los asentamientos tienen una población menor a 2,500 habitantes, cuando las localidades tienen entre 2,500 y 15,000 habitantes se les reconoce como semirural y aquellas que tienen una población mayor de 15,000 habitantes, se les reconoce como urbanas”³¹.

Por lo que en este sentido se puede decir que San Nicolás Tetelco es una localidad semirural, pues si se opta por categorizar a los pueblos de la ciudad de México por su carácter estrictamente rural, la mayoría quedarían descartados.

Es representado políticamente por el Coordinador de Enlace Territorial, que se elige cada tres años, aunque las elecciones son abiertas para todos los habitantes, es requisito ser originario del Pueblo. Dichas elecciones no tienen una fecha establecida y la organización de todo el proceso electoral comunitario es llevada por las autoridades delegacionales y los representantes de los candidatos.

³¹ Gómez Becerra Esteban Manuel, “La incorporación de los pueblos originarios de la Delegación Benito Juárez a la mancha urbana de la Ciudad de México ¿Se han agotado las tradiciones?” Tesis para obtener el título de Maestría en Urbanismo, Centro de Investigaciones Interdisciplinaria en Ciencias y Humanidades, UNAM, México, 2013, p. 11.

En términos generales, las funciones del coordinador territorial son las siguientes³²:

- La organización de las fiestas religiosas, autóctonas y cívicas (en San Nicolás Tetelco el coordinador territorial no tiene ninguna injerencia en las fiestas religiosas)
- El impulso y la promoción de trabajos colectivos de beneficio común;
- La organización de comisiones de trabajo comunitario y desarrollo cultural,
- El establecimiento de acuerdos entre los vecinos para resolver conflictos que pudieran desembocar en el ministerio público, el juzgado cívico o juez.



Kiosco del pueblo. Plaza Pública.

³² Medina Hernández Andrés (Coordinador) , *La memoria negada de la Ciudad de México: sus pueblos originarios*, UNAM- UACM, México, 2007, p. 82.

2.7 Pueblo de fiestas y rituales

Antes de comenzar este apartado es importante mencionar que según la investigación realizada por el Profesor Fernando Molina López, los ritos son conductas o comportamientos sagrados que tienen como objetivo legitimar a los mitos. El rito es socialmente compartido y da validez práctica al mito, pero tiene que repetirse constantemente para mantener su vigencia, por lo tanto es fundamental que ocurra en un tiempo/espacio determinado.

Es por esto que una de las principales características de los pueblos originarios es la celebración de rituales que permiten la interacción de la comunidad a lo largo del año: “Los pueblos originarios manifiestan la vigencia de una identidad comunitaria que es fortalecida por medio de las labores requeridas para las celebraciones rituales”³³.

De acuerdo con Andrés Medina Hernández las fiestas patronales son las más conocidas de los pueblos originarios de la cuenca de México, y en la mayoría de los casos, la más importante, esto debido en gran medida, a que el nombre del pueblo alude al santo patrón, “protector” y “padre sagrado”.

El ritual de las fiestas patronales es muy parecido en todos los pueblos originarios, Medina, destaca algunos elementos en común:

- La fiesta comienza con “las mañanitas” a cargo de bandas de viento que acuden de madrugada o en las primeras horas de la mañana.
- A lo largo del día se celebran diferentes rituales católicos como misas de bautizos, bodas y primeras comuniones.
- Presencia de danzas tradicionales y comparsas de Chinelos, Arrieros y Santiagueros.
- La comida tiene un papel importante: “por una parte, los encargados de los diferentes actos comunitarios organizan banquetes en sus respectivos

³³ Romero Tovar, Op. Cit. p. 50.

domicilios para agasajar a quienes les ayudan; asimismo las familias responsables de alimentar a los músicos y danzantes invitados realizan sendas comidas colectivas en las que se preparan alimentos propios de la fiesta como pueden ser las carnitas de cerdo, el mole, los tamales y otros platillos propios de cada pueblo”³⁴. A demás de que en las casas se recibe a invitados y “compadres” de otros pueblos

- La quema de fuegos pirotécnicos que señala el carácter festivo de los pueblos
- Juegos mecánicos que se colocan a los alrededores de la plaza central el pueblo y un baile popular organizado por los grupos de mayordomía de cada pueblo.

2.7.1 Fiesta de San Nicolás Tolentino

La fiesta principal realizada en Tetelco es en honor a San Nicolás de Tolentino el día 10 de septiembre de cada año. Los festejos se inician con la víspera, a partir del 9 de septiembre, la celebración el 10, la torna fiesta el 11 y la octava que, como su nombre lo indica, se realiza una semana después de la celebración.

Además de la festividad de cada barrio del pueblo que se distribuye de la siguiente manera: El 25 de noviembre se celebra la fiesta de Cristo Rey; el 8 de diciembre, la del barrio de la Inmaculada Concepción; el 12 de diciembre, la fiesta del barrio de la “Lupita” y; el 15 de mayo la fiesta en honor a San Isidro Labrador.

Vale la pena mencionar que la fiesta del 15 de mayo, además de realizarse en el barrio correspondiente, se sigue con una tradición muy antigua que es celebrar una misa en honor a San Isidro Labrador en la punta del cerro del Ayaquemetl que como mencionan sus habitantes, se hace “para pedirle que no haga falta la lluvia en las cosechas” pues la agricultura es una actividad importante en el pueblo.

Con esto se puede constatar lo que expresa la siguiente cita que es un aspecto definitorio de los pueblos originarios: “su continuidad está basada en formas de organización comunitaria y un sistema festivo, que tiene como elemento central un

³⁴ Medina Hernández, Op. Cit. p. 37.

santo o santa patrona. En el sistema festivo pueden apreciarse elementos culturales de origen mesoamericano, colonial y una permanente capacidad de adaptación a las nuevas influencias culturales de su entorno, que no se reducen a los elementos religiosos”³⁵.

Las fiestas en Tetelco están cargadas de misticismo, colores y tradición popular, se celebran con bailes tradicionales como danzas aztecas, bandas de viento, juegos mecánicos, fuegos artificiales y adornos florales. Sin embargo, lo más importante es la convivencia que perdura a través de los años con los pueblos vecinos, pues los habitantes hacen una comida en su casa e invitan a comer a todos sus “compadres” y amigos para celebrar al Santo Patrono del Pueblo.



Fiesta de San Nicolás Tetelco, 2014. Foto: Delegación Tláhuac

³⁵ Álvarez Enríquez Lucía (coordinadora), *Pueblos Urbanos: identidad, ciudadanía y territorio en la ciudad de México*, UNAM, Miguel Ángel Porrúa, México, 2011, p. 17.

Cada una de estas celebraciones es regida por el trabajo comunitario, representado por los mayordomos del pueblo que son parte fundamental para la realización de los rituales pagano-religiosos en los pueblos originarios y que se eligen cada año por la comunidad.

Las mayordomías son “el organismo responsable del culto a los santos y la organización de actividades durante la fiesta, responden a la organización geográfica y religiosa de la comunidad; cada uno de los barrios tiene un santo patrón, una capilla o nicho y una mayordomía”³⁶

Es así como la pertenencia de los pueblos originarios se expresa mediante la participación en las ceremonias comunitarias de carácter cívico y religioso, ésta participación se da como organizadores y responsables de dichas ceremonias y rituales, no solamente como espectadores. Medina Hernández propone la siguiente tipología de ciclos festivos³⁷:

1. Las fiestas patronales, que son las fiestas más conocidas y espectaculares de las comunidades indígenas, y de los pueblos originarios de la cuenca de México.
2. El ciclo de cuaresma, cuyo origen es cristiano sin embargo, recibe influencia de las tradiciones de raíz mesoamericana. Se distinguen cuatro momentos que marcan el tono de interpretación en cada pueblo: i. La celebración del carnaval, que aunque en cada pueblo se celebra en fechas diferentes, al menos en los siete pueblos originarios de la Delegación Tláhuac se realiza dentro de la cuaresma. ii. La celebración y representación de la pasión; “ésta es la fiesta en la que se establece mayor control por parte de los sacerdotes residentes en las comunidades(...)Esta celebración permite apreciar la profunda religiosidad cristiana, de tono medieval, que vive la población de los pueblos originarios; hay evidentemente una identificación con el cristianismo, que oculta el reconocimiento de diferentes referentes simbólicos que remiten a la tradición mesoamericana, pero que son vividos como formas locales y propias de su

³⁶ Medina Hernández, Op. Cit. p. 257.

³⁷ *Ibíd*em, p. 36-59.

religiosidad”³⁸. iii) La pascua, donde se celebra la vieja tradición del sábado de gloria y la quema de los “judas”. iv) *Corpus Christi*, una fiesta importante en la época colonial donde se hacía una procesión donde aparecían los diferentes pueblos indígenas con atuendos festivos a la adoración del Santísimo, de aquí la costumbre de vestir a los niños con indumentaria de los pueblos indígenas.

3. El ciclo del invierno, que se abre con la fiesta de la Virgen de Guadalupe el 12 de diciembre, figura que se erige como figura central en el culto de la iglesia mexicana. Después continúan las tradicionales posadas, realizadas durante nueve días y cuya culminación es el nacimiento del Niño Dios, que se celebra con canciones de cuna y la cena de Navidad de incluye romeritos, pavo relleno, ensalada de betabel, entre otros. El ciclo del invierno concluye con el regreso del Niño Dios a su “lugar”, se recogen los nacimientos y se retira el árbol de navidad, los padrinos del Niño Dios son los encargados de compartir una cena para la familia.
4. El ciclo mesoamericano: “las fiestas que componen este ciclo remiten a momentos significativos en la concepción del tiempo de los pueblos mesoamericanos, los que articulados al calendario gregoriano mantienen una cobertura formal cristiana, pero cuyos componentes rituales aluden a un simbolismo de la tradición cultural de raíz mesoamericana”³⁹. La mayor celebración de este ciclo mesoamericano, es el ritual de día de muertos, cargada de significados que expresan una cosmovisión donde se mezclan símbolos católicos- raíz mesoamericana. Ésta fiesta no tiene una organización comunitaria como tal, todo reside en la tradición familiar y esa es una característica del ciclo de fiestas mesoamericanas: su acervo principal es la memoria familiar, donde año con año son transmitidas las pautas de participación, menciona Medina.

³⁸ *Ibíd*em, p. 39.

³⁹ *Ibíd*em, p. 43.

5. El ciclo de las peregrinaciones: Con esto Medina se refiere a los intercambios comunitarios que se dan en ocasión de las fiestas patronales, donde los representantes de pueblos vecinos acuden llevando estandartes y “promesas” o bien regalos para la iglesia y éstos son recibidos por la mayordomía del pueblo anfitrión. Sin embargo, destaca que “las redes de mayor densidad histórica son las que se establecen en las peregrinaciones hacia centros de culto relacionados con la tradición mesoamericana regional, o sea, los grandes santuarios que tienen de referentes cuevas y cerros, como son Chalma, Amecameca y la Villa de Guadalupe”⁴⁰ que son importantes tanto por el número de personas que participa como por la complejidad de su organización.

6. El ciclo de las fiestas cívicas, desarrollado por las actividades escolares y promovidos por las autoridades delegacionales y coordinadores territoriales, se destacan: el día de las madres, día del niño, día de la Independencia, la Revolución Mexicana, etc.

En Tetelco se pueden ubicar todos los ciclos presentados por Medina Hernández, a continuación se desarrollarán los más visibles e importantes para los miembros de la población:

2.7.2 Día de muertos

Cuando alguien muere lo único que se tiene claro es que ya no volverán a verle, pero qué pasa con los fallecidos, ¿hacia dónde van? En México hay una tradición para recordar a los *fieles difuntos* que se lleva a cabo el 1 y 2 de noviembre, se realiza en casi todos los estados y pueblos originarios.

En la actualidad, debido a la influencia de otras culturas en el país, esta tradición ya no es tan visible en el centro de la ciudad, sin embargo al sur del Distrito Federal en las Delegaciones de Xochimilco, Milpa Alta y Tláhuac, la tradición permanece y se ha vuelto multicultural.

⁴⁰ *Ibíd*em, p. 55.

Un caso conocido es el pueblo de San Andrés Mixquic, el vecino más cercano a Tetelco. Para algunos historiadores mexicanos, el Día de Muertos en Mixquic, el Vía crucis de Iztapalapa en Semana Santa, y las fiestas en honor a la Virgen de Guadalupe el 12 de diciembre, son consideradas como las tres más grandes festividades y conmemoraciones en todo el Valle de México.

Es importante mencionar el dato pues, aunque Tetelco no es reconocido, mantiene una gran similitud en cuanto a la celebración de esta tradición. En ambos poblados el rito del día de muertos es un acto donde se mezclan dos tradiciones: la prehispánica y el rito católico de la muerte.

La cosmovisión referente a la muerte es la siguiente: Nadie sabe que hay después de la muerte, sin embargo desde épocas prehispánicas la cultura mexicana intentó explicar lo que hay después de ésta, el camino al Mictlán (lugar de los muertos) es su explicación. El Mictlán es el lugar donde iban los que morían de muerte natural, estaba formado por nueve pisos o vados los cuales se recorrían en un transcurso de cuatro años por los difuntos.

Para poder llegar al último piso del inframundo, que era el lugar de su eterno reposo, denominado "obsidiana de los muertos" un lugar frío en donde reinaba eternamente la oscuridad, estaba gobernado por Mictlantecuhtli el Dios descarnado y Mictecacíhuatl

El primer vado: el río *Apanoayan*, un caudaloso río negro, donde los difuntos encontraban al perro itzcuintle, al que no le importa el río caudaloso, se tiene la creencia de que este perro es alguno que los muertos tuvieron en vida y si lo trataban bien, los ayudaría a cruzar el río. El segundo vado: es llamado *Tepectli*, el lugar donde los cerros chocan entre sí, los muertos sean triturados y tratan de cruzar, para que al final de los nueve pasos el cuerpo se descarne y sólo quede el alma.

Los muertos continúan avanzando y llegan al tercer vado (*Itztepetl*) es el cerro de las navajas, el cuarto es el *Itzeecayan*, lugar donde sopla el viento de navajas, se

crea que desde este lugar salen los vientos que arrasan con las cosechas y derrumban las casas, el *Panicatlacayan* es el quinto y es el lugar donde los muertos flotan como banderas, se pierde la gravedad.

En el *Timiminaloyan*, el sexto vado, es donde flechan a los muertos, se dice que aquí los dioses dominan el error y se apropian de las flechas erradas de los guerreros, después en el *Teocoyolcuatloya*, las bestias devoran los corazones, en el penúltimo vado (*Yzmictlan*) es donde enceguece la niebla y por fin se llega al noveno y último vado: el lugar del descanso eterno.

En definitiva este camino era peligroso por lo que se cuenta que cuando moría una persona era enterrada con una ofrenda, que consistía en cuchillos de obsidiana, comida y bebida suficiente para el viaje, y a veces con un perro que los acompañara; y si el muerto era un personaje importante, lo enterraban con algunos sirvientes.

Es aquí donde según los originarios de Mixquic, descansan las almas de sus difuntos hasta el día, designado por la costumbre, en que regresaran a sus antiguos hogares para visitar a sus parientes. Aunque durante esa visita no se vean entre sí, mutuamente ellos se “sienten”.

Y es verdad que en México como en ningún otro país, se festeja a la muerte en medio de ceremonias que son una mezcla de colores, sabores, olores, recuerdos y uno de los elementos principales en este día es la *ofrenda* que ha sido sometida a diversas modificaciones con el paso de los años.

En la época prehispánica las ofrendas consistían de elementos como el agua, sal, rajas de ocote y pescado fresco. La fecha en que se colocaba la ofrenda no era un día determinado, sino al momento en que la persona fallecía.

En los primeros cuatro días después de enterrada la persona, se llevaban nuevas ofrendas, representando los cuatro años que se consideraba que el alma del difunto caminaba hacia el Mictlán. La ofrenda es una acción de culto entre los

habitantes, así como una veneración místico religiosa y concepto de fe en la inmortalidad del alma.

Sin embargo la ofrenda que colocan los habitantes de San Nicolás Tetelco no es en su totalidad diferente de la prehispánica, en realidad, sólo se transformó como producto del mestizaje. Se cambiaron los ídolos prehispánicos por las imágenes de santos, las rajadas de ocote por las velas o ceras, entre otras cosas.

Para los originarios de Tetelco según el testimonio de la señora Nelba Jurado Medina⁴¹, la ofrenda debe poseer nueve elementos esenciales:

- Agua: se ofrece a las ánimas para que mitiguen su sed después de su recorrido.
- La sal: elemento de purificación, invitación al banquete.
- El cirio: significa luz, fe y esperanza, símbolo de amor eterno.
- Las flores: las blancas se relacionan con las almas de los niños y significan pureza y ternura. Las flores amarillas: significan riqueza, flor de oro, para recordar.
- El petate: objeto para el descanso, para merecer el banquete.
- Juguetes: relacionados con las ánimas infantiles, para que a su llegada se sientan contentos.
- El pan: es lo que se invita al hermano, es un elemento que se comparte, es el ofrecimiento fraternal.
- El gollete y las cañas: es un pan en forma de rueda que se coloca en la ofrenda sostenida por las cañas. Se dice que el gollete representa el cráneo y la caña la vara donde se ensartaba, para los guerreros significaba triunfo.
- El farolito: se coloca en las afueras de los hogares, la luz del farolito señala el hogar donde se espera a las ánimas, donde se les invita, donde se cree en ellas.

⁴¹ Entrevista a Nelba Jurado Medina, habitante originaria, discípula de la palabra y catequista en la Iglesia de San Nicolás Tetelco, en Febrero del 2014.

Otra forma de clasificar los elementos esenciales de las ofrendas es a través de los cuatro elementos: el agua, el fuego, la tierra y el aire; y son incorporados de la siguiente manera:

1. El agua se representa con la bebida que se les pone.
2. El fuego se significa a través de las veladoras y cirios.
3. La tierra es simbolizada por los alimentos que brinda la naturaleza.
4. Por último está el aire representado por medio del incienso que se les coloca.

Además de los objetos representativos del difunto y una fotografía que es indispensable, pues para las personas el hecho de poner una foto, además de un recuerdo, es una manera de saber hacia quién va dirigida la ofrenda y las almas al ver su foto reconozcan que ésta es la suya.

Suenan las campanas de la parroquia de San Nicolás Tetelco, el 31 de octubre de cada año, a las doce del día; esto es señal de que llegan las almas de los niños. Ya a esta hora en todas las casas creyentes prepararon un altar para presentar la ofrenda a sus difuntos, y para recibirlos ya debe estar bien arreglado el lugar a donde llegaran las visitas⁴².

Así como también se ponen estrellas de papel de china en las casas que alumbrarán el camino de los muertos, marcado con un faro hecho de chilacayote o una fogata a la entrada de las casas.

Lo primero que hacen en los hogares es prender un pequeño cirio, que es el que les alumbrará el camino a los difuntos hacia su hogar, también ponen un vaso con agua, un plato con sal, flores blancas en representación de la pureza, ya que se reciben primero a las almas de los niños y de esas mismas flores se hace un camino desde la puerta de la casa hasta el altar de la ofrenda.

⁴² Narración de la Señora Esperanza Medina Rayón, habitante originaria de San Nicolás Tetelco. Entrevista realizada en Febrero 2014.

A las tres de la tarde vuelven a replicar las campanas, esta vez indican que se debe orar a los niños, al mismo tiempo que se le van agregando alimentos a la ofrenda, como fruta, pan, tamales de dulce y chocolate o atole. También les ponen juguetes y prenden incienso o copal y más cirios pequeños. Así termina el 31 de octubre.

A las ocho de la mañana del día siguiente suenan las campanas, ahora para ofrecer un desayuno en honor a la memoria de los niños, para recordarlos en vida y para estar por última vez con ellos porque en cuatro horas más se irán. Para despedirlos se les hace una misa de gloria a las once de la mañana.

Pero faltan visitas por llegar, y es a las doce del día, al mismo tiempo en que se van los niños, que suenan las campanas doce veces para anunciar la llegada de las almas de los adultos, a ellos se les debe cambiar la flor blanca por flor amarilla de cempasúchil en la ofrenda y en la entrada de la casa. A ellos también se les pone ofrenda y se les ora.

Cuando terminan de orar, todos encienden dos velas que colocan en la ofrenda; una se la ofrecen a uno de sus difuntos en particular, y la otra es por las ánimas olvidadas.

Esta vez a la ofrenda se le agregan alimentos para adultos como mole y tamales de chile, también se les pone fruta de temporada como naranja, caña, manzana, guayaba, tejocote y mandarina, se les ofrece pan, dulce, pulque o vinos.



Este día, 1° de noviembre, también hay una tradición que ya es muy antigua, a las 7 de noche suenan las campanas que anuncian “la hora del campanero”, se refiere a que por las calles van niños y jóvenes con una campana pequeña y una

bolsa de mandado, los cuales visitan los hogares de sus familiares, amigos y vecinos para cantar, rezar y pedir “calaverita”.

El ritual es el siguiente: se puede pasar a pedir calaverita a las casas que tengan la puerta abierta (significa que la familia puso la ofrenda e indicó el camino con flor de cempasúchil además que por lo regular encienden fogatas en el patio para alumbrar a las personas), pero antes de entrar se debe gritar desde la puerta: “Campanero mi tamal ¿podemos pasar a rezar?” si la respuesta es positiva pasan todos hasta la ofrenda que casi siempre se pone en las salas de las casas.

Al entrar, todos se hincan frente al altar de la familia, se rezan las oraciones del Padre Nuestro y del Ave María, uno de cada uno y al final se recita: "Una velita para las ánimas del purgatorio, amén" todos al unísono y sonando una pequeña campana que llevan consigo; algunos agregan: “Campanero mi tamal, campanero mi tamal, no me des de la ofrenda porque me hace mal” con esto, un miembro de la familia de la casa ofrece un plato con pan, fruta, tamales y dulces y la vacía en la bolsa que llevan los campaneros. Cabe mencionar que se tiene la creencia que no se debe dar la fruta y los alimentos de la ofrenda pues éstos les pueden hacer daño, por lo que tienen reservada una canasta especial para quienes pidan calaverita.

Así es como muchas familias recorren todas las calles de San Nicolás Tetelco, pidiendo calaverita para al final juntarse en una casa y repartirse equitativamente todo lo recolectado. Por lo que el 1° de noviembre es una noche mágica, llena de sonidos de campana, de cantos y rezos, es una de las pocas noches en las que el pueblo pierde la tranquilidad que lo caracteriza.

Por último, el 2 de noviembre, las familias de Tetelco se reúnen en el Panteón del pueblo para visitar a sus familiares difuntos. Es entonces, cuando un lugar solitario durante todo el año pareciera que se viste de fiesta, pues las tumbas se limpian, se arreglan, y las dejan listas para adornarlas con flores de todos colores y cirios,

el ambiente se llena de olor a copal y se escuchan rezos y cantos de algunos tríos que son solicitados para cantar las melodías favoritas de los difuntos.

El panteón es un lugar que en otra fecha podría resultar hasta tenebroso, en un 2 de noviembre es un lugar que une a las familias y las hace permanecer allí hasta el anochecer, se quedan a hacer oración, a cantar, o simplemente a sentir la despedida de sus familiares que no regresaran hasta el año siguiente.

2.7.3 Las posadas y Navidad

Las posadas más grandes se realizan en la iglesia, a partir del 16 de diciembre hasta el día 24. Son repartidas y organizadas por los diferentes barrios del pueblo, cada uno elige a un grupo encargado de recolectar ayuda económica ya que a éstas posadas acude un gran número de habitantes de Tetelco.

En cada posada lo primero que se hace es rezar un rosario, posteriormente se reparten luces de bengala, velitas y silbatos a todos los asistentes y con esto se realiza una procesión en la que se canta la tradicional letanía y se carga a los peregrinos, recorriendo la plaza cívica y algunas calles cercanas, se vuelve a la iglesia donde se pide “posada” y se reparte el “aguinaldo” (bolsas de cacahuete, fruta y dulces) a todas las personas y un vaso de ponche caliente, posteriormente se parten algunas piñatas en la plaza del pueblo.

2.7.4 Fiestas patrias

Al igual que en el resto del país en donde el 15 y 16 de septiembre son considerados como días patrios y de fiesta para los mexicanos, en San Nicolás Tetelco la noche del 15 de septiembre se celebra con la tradicional ceremonia cívica donde se hacen honores a la Bandera Nacional en la plaza cívica del pueblo, además del Grito de Independencia encabezado por el Coordinador en turno, quien acompañado de la Reina de las fiestas patrias, grita las tradicionales arengas de “¡Viva México!”.

Sin embargo, algo que es distintivo en San Nicolás Tetelco es que se realiza una cabalgata por las calles del pueblo, donde los jinetes llevan antorchas encendidas, para recordar el inicio del movimiento de Independencia.



Noche del 15 de septiembre en Tetelco

La noche es amenizada además con fuegos pirotécnicos, grupos de Danza folclóricos y presentaciones musicales de miembros de la población.

La mañana del 16 de septiembre se realiza además un desfile con carros alegóricos donde la Reina de las Fiestas patrias, junto con la Princesa y la Señorita Patria, realizan un recorrido con rumbo a la explanada Delegacional, acompañadas de varias familias que salen en sus automóviles o algunos en caballo. Las jóvenes saludan a la gente que sale de sus casas a verlas pasar en los carros alegóricos que son donados y adornados por los mismos vecinos.

Para la selección de las representantes de las fiestas patrias, con aproximadamente un mes de anticipación, el coordinador del pueblo realiza una visita en la casa de varias posibles candidatas invitándolas a participar en el concurso que se realiza una semana antes del 15 de septiembre.

En la presentación de las candidatas, que deben ser originarias de Tetelco y tener entre 15 y 22 años, aproximadamente, se realiza además un concurso que consta de una serie de preguntas sobre la historia del Pueblo, la historia de México y en particular sobre el Movimiento de Independencia. El veredicto es otorgado por un jurado que año con año se conforma por algunos profesores del Pueblo y algún enviado de la cabecera Delegacional de Tláhuac.

Cada una de las candidatas lleva a sus familias que van a apoyarlas en la plaza cívica con pancartas, trompetas y globos.. Al final se elige a una Reina, una o dos princesas y la Señorita Patria para participar en la ceremonia del 15 y el desfile del 16 de Septiembre.

Al terminar el desfile del 16 de septiembre, se realiza una “charreada”, que es una tradición recientemente retomada pues se dejó de realizar por varios años debido a la falta de coordinación de los grupos involucrados.

En esta charreada varios jinetes del pueblo y de charrerías aledañas realizan suertes con sus caballos, además de diversos concursos como el “palo encebado” “el puerquito enjabonado”, carreras de costales, entre otros juegos de tradición popular. A este evento asisten una gran cantidad de habitantes de Tetelco y de pueblos vecinos.





Charreada del 16 de septiembre



2.7.5 Semana Santa

Es característica de los pueblos originarios, regirse por la religiosidad de sus habitantes y las diferentes fechas que conmemora a lo largo del año la iglesia católica. Por lo tanto, la llamada “Semana Mayor” es conmemorada año con año con mucha devoción por los habitantes de San Nicolás Tetelco.

La preparación para Semana Santa comienza cuatro semanas atrás donde se organizan mini- viacrucis por cada uno de los barrios del pueblo. Se hace un recorrido con una Cruz que proviene de la parroquia principal y recorren nueve estaciones, en simulación de las nueve estaciones, que se indican en la Biblia, en el viacrucis.

Son los mismos vecinos los que piden tener una estación en su casa, el resto hace el recorrido con la cruz, haciendo rezos, cantos y oraciones de reflexión y preparación para la llegada de Semana Santa.

La semana mayor comienza el “Domingo de Ramos” donde desde la Capilla de Cristo Rey se realiza un recorrido hacia la iglesia principal del pueblo, se recorren 2 kilómetros aproximadamente, y se hace la representación de Jesús llegando en un burro a Jerusalén. Mientras el pueblo va cantando, gritando: “Osana, osana el hijo de David” y regando flores al paso de “Jesús”.



Domingo de Ramos en San Nicolás Tetelco. Foto: Jorge Flores Ríos

Dicha representación es realizada por un grupo de jóvenes que año con año se reúne desde semanas antes a ensayar para poder personificar las escenas principales de la llamada Pasión de Cristo. De esta manera al entrar a la iglesia principal del pueblo, se realiza una ceremonia y después se bendicen las palmas que las familias llevaban hondeando en las manos.



Las palmas son posteriormente colocadas en las puertas de las casas como un símbolo de protección, es por eso que año con año compran una nueva y la llevan a bendecir en Domingo de Ramos.

El siguiente día con actividades es el Jueves Santo, donde se realiza una ceremonia y después se hace la representación del lavatorio de pies, de acuerdo a lo narrado en la Biblia.

La escenografía es ahora montada dentro de la iglesia desde hace tres años, porque antes solía representarse en la plaza cívica y la cantidad de participantes era mayor. Sin embargo, año con año el número de jóvenes que tiene interés en la representación de Semana Santa va disminuyendo.

El Viernes Santo, se realiza el Viacrucis. Donde se personifica la entrega de *Jesús* a *Poncio Pilato* y la “plebe” pide la libertad del ladrón llamado *Barrabás*. Se simula el azote al joven que hace de Jesús y se le coloca una corona de espinas real. Y con esto se da comienzo al viacrucis donde *Jesús* arrastra una cruz de 90 kilos y

es acompañado por dos jóvenes más que simulan ser los ladrones que narra la biblia y que también arrastran su cruz.

Otros jóvenes y también algunos adultos se visten como soldados romanos, unos a pie y otros a caballo guían la peregrinación hacia la capilla de Cristo Rey que se localiza en lo alto del pueblo.

Los siguen varios vestidos con ropa de turbantes y trajes típicos israelitas, y 4 mujeres vestidas de negro que representan a María, María Magdalena y Verónica también figuras bíblicas. Y detrás van los habitantes del pueblo.



Viacrucis en San Nicolás Tetelco.
Foto: Jorge Flores Ríos

El sacerdote dirige la oración en cada una de las estaciones que se han establecido previamente y se recorren las calles y avenida principal de San Nicolás Tetelco que han sido adornadas con papel de china morado, naranjas y Banderas, porque el color morado significa, según la iglesia católica, el color para guardar luto.



Viacrucis en San Nicolás Tetelco.
Foto: Jorge Flores Ríos

Cuando la peregrinación llega a la capilla de Cristo Rey, se realiza la Pasión de Cristo donde se hace la reflexión de las siete palabras y la crucifixión de Cristo, cabe destacar que a diferencia de otros lugares, como Iztapalapa, donde la crucifixión es real, en Tetelco sólo es una simulación.

Posteriormente las familias regresan a sus casas dónde la mayoría se reúnen para comer los tradicionales romeritos y bacalao. Muchas familias aún conservan la tradición de preparar nieve de la fruta de temporada en sus casas. Aunque es una fecha en la cual los pobladores de la localidad guardan luto, también es motivo para reunir a toda la familia.

Al anochecer, la gente regresa a la iglesia para hacer la llamada adoración de la Cruz, en la que baja al Cristo de la cruz y se hace otro recorrido por las calles del pueblo pero esta vez sólo alumbrados por velas, en esta ocasión no hay cantos y gritos, sólo rezos y oraciones de reflexión, este ritual se conoce como “la procesión del silencio”.

La semana santa culmina con la llamada “misa de gallo” que es una ceremonia religiosa, realizada del sábado al “Domingo de resurrección”, es decir que dura más de tres horas y termina alrededor de la una de la madrugada, para celebrar la resurrección de Jesús, según lo narrado en la Biblia. Cabe señalar que ésta y la misa celebrada en Navidad, son las dos ceremonias principales del año y donde más habitantes asisten en San Nicolás Tetelco.

De esta manera, luego de analizar y describir los principales rituales celebrados en San Nicolás Tetelco, podemos concluir que son éstos los que dan vigencia a la identidad comunitaria al fortalecer los lazos de convivencia y la interacción entre la comunidad, aunado a la distribución de funciones propia de las organizaciones. Estos elementos son los que dan el carácter de pueblo originario a San Nicolás Tetelco y los que permitirán el diseño posterior de la estrategia de Marca Ciudad.

Capítulo 3

San Nicolás Tetelco como una organización

Las ciudades están vivas, porque quienes las habitan son personas; por lo tanto pueden ser analizadas desde el punto de vista organizacional, ya que un país, una ciudad, un lugar y cualquier comunidad, está compuesta por diferentes sistemas encaminados a un fin específico, para lo cual se realiza una distribución de funciones.

En el siguiente capítulo se desarrollará cada uno de los elementos que componen a una organización desde el punto de vista organizacional y partiendo de la premisa que nuestro objeto de estudio, el Pueblo de San Nicolás Tetelco, es una organización.

La sociedad en la vivimos es una sociedad organizacional, Mario Krieger en el libro *Sociología de las organizaciones* define organización como: “el conjunto de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común, a través de una estructura de roles y funciones y una división del trabajo”⁴³.

A partir de esta definición podemos ubicar a San Nicolás Tetelco, debido a que sus habitantes interactúan para procurar el logro de un objetivo común que es el bienestar de la comunidad y la continuidad de la identidad a través de una estructura de roles (como las mayordomías y el sistema de cargos).

Por su parte Kahn y Kartz, desde el punto de vista de la organización como un sistema social abierto, desarrollaron la siguiente definición: las organizaciones “[...] se integran mediante las actividades diseñadas de un número de personas; más aún, esas actividades moldeadas son complementarias o interdependientes de algún producto o resultado común; se repiten, son relativamente perdurables y

⁴³ Krieger Mario, *Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*, México, Pearson Educación, 2001, p.3.

limitadas en el espacio y tiempo. Si la pauta de actividad sólo ocurre una vez o a intervalos imprevisibles, no se puede hablar de organización”⁴⁴.

San Nicolás Tetelco es una organización que ha logrado perdurar a través de los años y su historia de origen prehispánico respalda su perdurabilidad en el tiempo, sus tradiciones, mitos y ritos se repiten constantemente dando continuidad a la organización.

3.1 Organización

El término organización proviene del griego *órganon*, que quiere decir: instrumento. Una organización se integra por diferentes factores culturales, físicos, sociales y económicos que dan sentido a su existencia a través de sus funciones, por lo tanto, las organizaciones funcionan como mecanismos de distribución y coordinación con su principal componente: el hombre.

Talcott Parsons establece a las organizaciones como “unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar metas específicas”⁴⁵. Éstas metas van en función a la: *adaptación*, la cual consiste en crear vínculos y relaciones exteriores para la supervivencia de la organización; *logros y metas*, implican la movilización y el aprovechamiento de los recursos para el cumplimiento de los fines; la *integración*, coordina el control para la estabilidad interna; y *latencia*, que obliga a mantener la continuidad de la acción con orden y normas.

De esta manera, Talcott Parsons distingue cuatro tipos de organizaciones en función de las metas de la organización:

- 1) *Organización de producción* que se encarga de elaborar productos consumibles.
- 2) Organización encaminada a *metas políticas*, construye objetivos que generan y distribuyen poder dentro de la sociedad.

⁴⁴ Karts Daniel; Kanh Robert, *Psicología social de las organizaciones*, Trillas, México, 1977, p. 25.

⁴⁵ Martínez Ávila Alejandra, *Sociología de las Organizaciones*, México, Edit. Mc Graw Hill, 1996, p.106.

3) El tercer tipo son las *organizaciones integrativas* encaminadas a motivar y satisfacer a la sociedad.

4) *Organizaciones para el mantenimiento de los patrones* que aseguran la continuidad de la sociedad por medio de actividades educativas y culturales.

Con base en dicha definición podemos ubicar a San Nicolás Tetelco como una unidad social encaminada a la meta de *integración* y como una *organización para el mantenimiento de patrones* desde su carácter de pueblo originario, pues asegura la continuidad de la identidad por medio de la constante repetición de rituales.

Gareth Morgan aporta a la sociología de las organizaciones una teoría organizacional basada en metáforas, a través de las cuales, Morgan analiza las diferentes formas que pueden ser adoptadas por una organización ya que, debido a su carácter complejo, éstas pueden comprenderse de diferentes formas.

La metáfora de las *organizaciones como organismo*, que explica la relación de la organización con su entorno y su necesidad de adaptación, nos permite empezar a definir a la organización en términos de subsistemas interrelacionados: “Éstas contienen individuos (que son sistemas por su propia cuenta) que pertenecen a equipos, los que a su vez pertenecen a otras divisiones mayores. Si definimos la organización entera como un sistema, los demás niveles serán subsistemas”⁴⁶.

En palabras de Toni Puig: “la Ciudad, en su estructura ósea humana, es una red pluralísima de grupos, equipos, organizaciones, gente conectada... en torno a valores, a intereses, a proyectos muy diversos. En una ciudad con vigor, una ciudad viva, estas asociaciones están conectadas y funcionan a través de una red de redes, más allá de su incidencia concreta, cada una en su barrio, sector o prioridad.”⁴⁷

⁴⁶ Krieger Mario, Op. Cit. p. 14.

⁴⁷ Toni Puig, Op.Cit. p.49.

La Teoría General de Sistemas comprende a la organización como un sistema, un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado, donde el resultado es más que la suma de sus partes. Desde la perspectiva de la organización como un sistema abierto, puede constatarse también la existencia de un entorno en el que está inmersa y que le permite tener circuitos de retroalimentación originados por la interacción de sus elementos: “el entorno es un estado de cosas relativo al sistema. Cada sistema se delimita así mismo frente a su entorno. Por ello el entorno de cada sistema es distinto”⁴⁸.

El entorno de una organización, de acuerdo con Ruiz Olabuénaga en su libro *Sociología de las organizaciones*, está constituido por todos aquellos elementos, llámense personas, grupos, organizaciones, condiciones sociales y técnicas, con los que intercambia su energía e información y que por ende ejerce una cierta influencia sobre ellos.

De esto nos habla la teoría de sistemas autorreferenciados, según Luhmann: “todo lo que existe en el mundo pertenece siempre a un sistema, o a varios, y al entorno de otros sistemas. Cada cambio en un sistema significa un cambio en el entorno de otros sistemas”⁴⁹.

Esta teoría nos permite tener una visión más clara de la localidad de San Nicolás Tetelco, visto como una organización dentro de un entorno del cual depende y a su vez, éste es entorno de múltiples organizaciones; como la más básica, que es la familia.

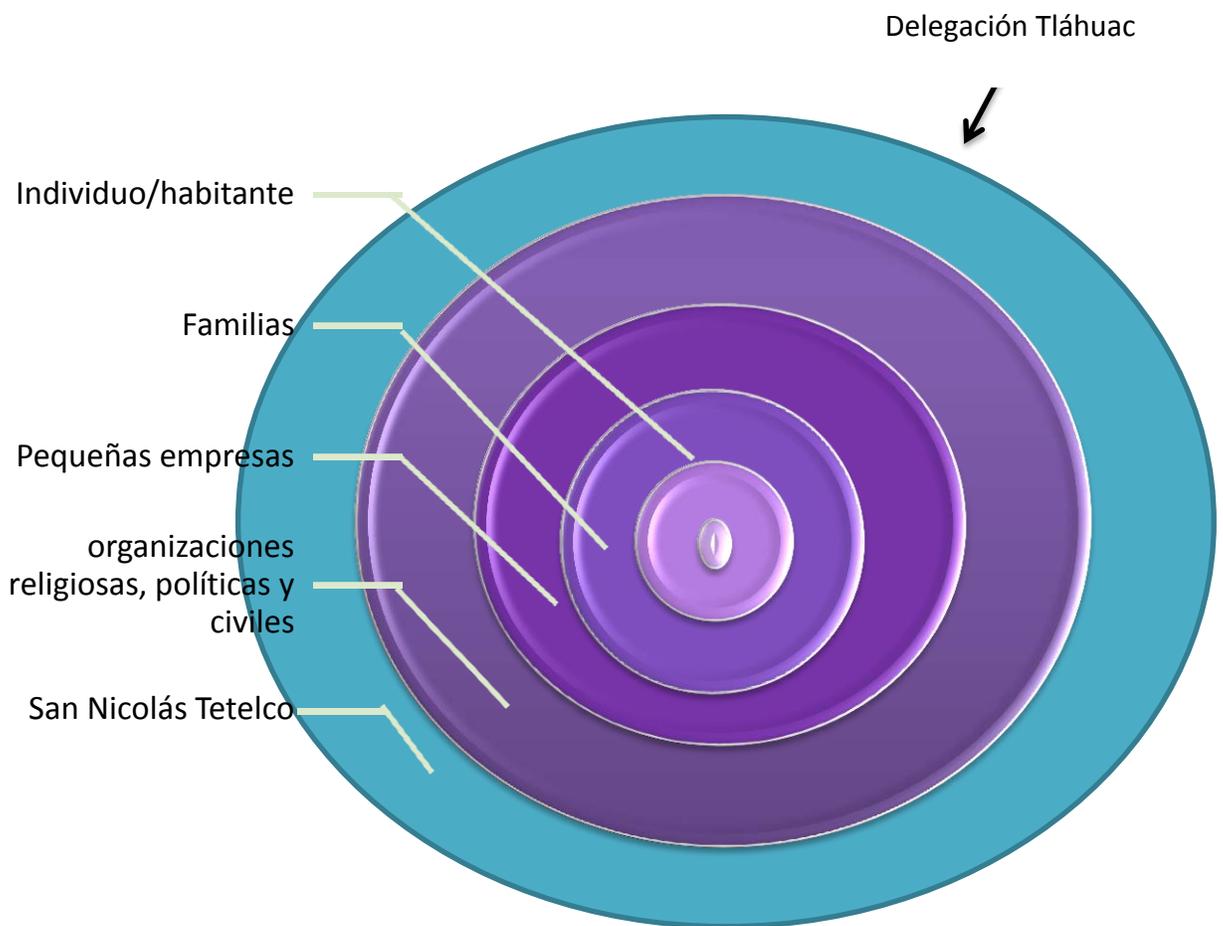
De acuerdo con Luhmann “el entorno contiene una multiplicidad de sistemas más o menos complejos que pueden entablar relaciones con otros sistemas que conforman el entorno de los primeros, ya que, para los sistemas que conforman el entorno del sistema, el sistema mismo es parte del entorno y, en este sentido, objeto de posibles operaciones”⁵⁰.

El siguiente esquema ilustra los diferentes entornos con los que se relaciona nuestro objeto de estudio:

⁴⁸ Ibídem, p. 243.

⁴⁹ Ibídem.

⁵⁰ Ibídem, p. 244.



3.2 Cultura organizacional

Morgan también propone la metáfora cultural en donde: “la organización se ve ahora como la residencia de las ideas, los valores, las normas, los rituales y las creencias que sostienen las organizaciones como realidades sociales”⁵¹ de esta manera se entiende a la cultura como la interpretación compartida del mundo, es decir, como un proceso social.

Es entonces que podemos explicar la formación de un sistema cultural, el cual “se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él”⁵². Para que este sistema tenga validez, las creencias deben ser reconocidas como verdaderas por los miembros que lo conforman y los valores se convierten en ideales que se comparten y aceptan.

A su vez, la cultura debe manifestarse a través de símbolos (representaciones de la realidad), conductas (pautas de comportamiento), estructuras (para el cumplimiento de objetivos) y materiales (recursos económicos, físicos y tecnológicos). Y el sistema cultural, apoyado en lo anterior, se establecerá de manera subconsciente en la organización, es decir en sus sentimientos y percepción, a través del proceso de socialización.

La administración de los recursos simbólicos, llamada ARS, “son todos aquellos elementos susceptibles de evocar en las personas significados que le den sentido y contexto a la realidad en la que trabajan, al reforzar los valores que la organización ha establecido”⁵³. Es importante debido a que éstos recursos ayudan a cambiar o reforzar la cultura organizacional a través de la historia y mitología organizacionales, aquellos acontecimientos desde los cuales nació y se formó la organización basados en mitos, arquetipos o modelos.

⁵¹Ibíd. p. 20.

⁵² Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2002, p. 89.

⁵³Ibíd. p.94.

Elena Moreira, en su libro *La Gestión cultural: herramienta para la democratización de los consumos culturales*, propone pensar el concepto de cultura desde un punto de vista integral de vida histórica y social por una comunidad determinada y de acuerdo a su relación con:

- *La naturaleza*, es el medio por el cual extrae su sustento con el trabajo.
- *Los hombres dentro de su comunidad*, la relación que mantienen éstos entre sí, aquí se presentan las formas de participación social y de comunicación.
- *Otras comunidades*, el resultado de encuentros y desencuentros, dominio y subordinación.
- *El ámbito de lo sobrenatural*, la cosmovisión, la forma particular de concebir la divinidad y las articulaciones con lo que se considera sagrado.

Todo esto permite dar sentido a la totalidad de su existencia, San Nicolás Tetelco es una comunidad que a través de sus tradiciones sustenta su identidad, la cultura no es algo que pueda privarse, es una forma integral de vida y del día a día de ésta y cualquier organización. El antropólogo Ricardo Santillán Güemes ofrece un concepto más amplio:

“La cultura no aparece como un fin en sí misma, sino como un medio creado por los grupos humanos para entablar con voz propia su diálogo con el universo, y se mancomuna sobre la base de sentimientos, valores, conocimientos y experiencias transmitidas a través de la lengua, recreadas de generación en generación, como capital cultural que actualizándose históricamente conforma los horizontes de sentido y las estrategias de vida compartidas”⁵⁴.

Ahora bien, relacionado con la importancia del entono, que explica la teoría de sistemas, es evidente que la cultura no puede aislarse, sino que desde el punto de vista organizacional y dese la gestión cultural, se requiere del conocimiento y reconocimiento del contexto en el cual se da una cultura determinada.

⁵⁴ Moreira Elena, *La Gestión cultural: herramienta para la democratización de los consumos culturales*, Buenos Aires, Longseller, 2003, p. 19.

De aquí que “ninguna cultura o política cultural puede comprenderse sino ligada con un territorio [...] La ciudad en sus múltiples circunspecciones o barrios, el departamento o provincia con sus diferentes pueblos, son su lugar de acción”⁵⁵. Es también una característica del territorio ser el espacio de la identificación, y es la identificación, una de las cuatro funciones centrales que se le atribuyen a la cultura⁵⁶:

- 1) La cultura desempeña una *función simbólica*, al ser la representación de esa realidad compleja que es la vida social de un grupo.
- 2) La cultura tiene una *función identificadora*, pues debido a su carácter simbólico, ésta se vuelve en la referencia principal de pertenecer a un grupo o a una sociedad,
- 3) La cultura se expresa a través del comportamiento del individuo que le hace parecer integrado al grupo con el que se identifica y por lo tanto tiene una *función integradora*.
- 4) La cultura tiene una *función instrumental*, pues los grupos sociales la utilizan para potenciar cambios en un momento determinado.

La cultura organizacional incluye valores, actitudes y expectativas compartidas y por lo tanto ejerce cierta influencia en los individuos de la organización, por ejemplo para que sean “buenos habitantes” “vecinos cooperadores” y “pobladores orgullosos”.

“La cultura organizativa es el resultado de una interacción compleja de fuerzas. Si las fuerzas que contribuyen al desarrollo de una cultura organizativa son favorables, una organización será capaz de desarrollar una cultura que será ampliamente aceptada por sus miembros y que unirá a sus individuos en la consecución de las metas organizativas”⁵⁷.

En conclusión, la cultura crea una serie de significados compartidos en la organización que envía mensajes a sus públicos internos y externos por lo que éstos deben ser cuidados por las manifestaciones conductuales. Al mismo tiempo, se necesita elegir buenos representantes de la organización que proyecten los recursos simbólicos y que lo hagan fructíferamente, pues es la cultura lo que representa la fuerza vital de la organización y la base para la imagen corporativa.

⁵⁵ Ibídem, p. 48.

⁵⁶ Ruiz Olabuénaga, José Ignacio, *Sociología de las organizaciones*, Universidad Deusto, España, 1995, p. 228.

⁵⁷ Krieger Mario, Op. Cit. p. 351.

3.3 Identidad organizacional

La esencia primera de la organización refiere al aspecto filosófico: *¿Quién soy?* La identidad organizacional es un valor agregado al fundamento de la organización, al participar dentro de un sistema de comunicación con propiedades y actuaciones que la conforman como unidad competente con soportes materiales capaces de innovar, formar notoriedad, construir valor y fijación en el imaginario colectivo.

“Constituye definición de dicha identidad la enumeración de todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización”⁵⁸.

Esto significa que la singularidad de la identidad es el valor diferenciador por excelencia, principalmente como una expresión externa. Básicamente, la identidad organizacional es un proceso de conceptualización del conjunto de inputs transmitidos y adaptados por el receptor.

A su vez, la identidad organizacional contempla cuatro puntos elementales para su conformación: los mensajes, la cultura organizacional, los objetos y los espacios. Los mensajes de la identidad organizacional están presentes en todas las formas de comunicación, ya sean verbales, auditivas, visuales, táctiles o espacio ambientales.

Existe además un elemento al cual la identidad está unida: la cultura, debido a que los rasgos de la identidad organizacional se comprometen con la cultura, ya que tienen elementos establecidos, conocidos y compartidos por un grupo social. Sin

⁵⁸ Etkin Jorge y Leonardo Schuastein. *Identidad de las Organizaciones. Invariación y cambios*. Edit. Paidós. Buenos Aires, Argentina. 1997. p. 156.

embargo, aunque sean conceptos unidos tienen sus diferencias tales como: que la identidad es autosuficiente y no necesita adaptarse, educarse o cambiar.

Lo anterior porque la identidad es una condición de existencia para la organización; además, la identidad no resulta de un intercambio con el contexto, esto es, no está formada por información o creencias que vienen de afuera y que se aprenden en otros sitios.

La cultura organizacional integra el comportamiento de los individuos; normas establecidas dentro de la organización; valores dominantes y aceptados por la organización; filosofía que orienta las políticas de la organización; reglas para el manejo de los integrantes; y el ambiente o clima competente a la forma y distribución física en la organización.

La identidad, se materializa a través de su estructura en el *aquí y ahora* concretos, se define por los recursos que dispone, por las acciones que hace con ellos, además de las relaciones entre sus miembros y con el entorno: “identidad y estructura son conceptos complementariamente descriptivos porque no pueden comprenderse el uno sin el otro”⁵⁹.

La identidad no es absoluta, pues alude a la permanencia determinada por espacios de tiempo, prolongados en caso de los rasgos más característicos de la organización. No tiene una duración limitada, pues la identidad no empieza ni termina, ni se rige por esquemas de producción.

Por lo que con los rasgos de la identidad lo que pretende la organización es resaltar y procurar la continuidad de su existencia, gestionando a la vez mantenerse alejada de estereotipos que conducen a lo estático y a la decadencia organizacional.

⁵⁹ *Ibíd*em, p.157.

A su vez, se distinguen dos funciones de la identidad, una inmediata: *hacer conocer, reconocer y memorizar*, ligado al acto de ubicar fácilmente a la organización, así como a sus productos o servicios. La otra función es la *acumulativa*, lo que contribuye a la construcción y re-impregnación mental de la imagen de la organización en una comunidad determinada.

Por lo tanto, la búsqueda de la identidad organizacional se convierte en un tema central pues se trata de un instrumento estratégico de primer orden. La identidad resulta ser el ADN de la empresa y se define por dos matrices fundamentales: lo que la empresa es y lo que hace.

Lo primero consiste en su estructura legal, domicilio social, organigrama, en este caso se refiere a la constitución de San Nicolás Tetelco como un Pueblo constituido por cuatro barrios y que pertenece a la demarcación de la Delegación Tláhuac en el Distrito Federal y su organigrama es encabezado por el Coordinador de Enlace Territorial seguido del Consejo del Pueblo y los Mayordomos que se encargan de la organización de los principales rituales.

Lo segundo se refiere a la actividad que realiza: lo productivo, la técnica. Tetelco es un pueblo originario cuya economía aún se mueve por la actividad agrícola y ganadera además del comercio y la generación de pequeñas comercios.

Como ya se mencionó, la *identidad* organizacional va de la mano con *cultura* pues ambas dan como resultado la *imagen corporativa*. Las tres partes formativas de la organización proporcionan una expresión externa que permite diferenciarlas de otras organizaciones. Estos tres elementos se retroalimentan entre sí: si se mejora la identidad, mejorará la imagen y se reforzará la cultura organizacional.

En el caso particular de San Nicolás Tetelco es importante hacer referencia a la identidad cultural, para lo cual primero se debe aclarar lo que se entiende por

cultura. En los fines de este proyecto se retoma la definición de Stuart Hall quien concibe a la cultura como los instrumentos y valores que aparecen en los distintos grupos y clases sociales, éstos siempre en función de las condiciones y relaciones históricas, y mediante los cuales “negocian” y responden a las condiciones de existencia.

De esta manera, la identidad cultural puede entenderse como la mentalidad compartida por un grupo, que le permite construir su realidad social. Dentro de esta mentalidad (también llamada memoria) colectiva se encuentran valores, sentimientos morales, creencias, configuraciones ideológicas, educación, tradiciones, mitos, leyendas y rituales.

La identidad cultural de los pueblos siempre está abierta y en proceso de construcción: abierta al devenir social, a las influencias del exterior. Con lo que se entiende que la identidad no sólo es algo formal que cada organización deberá tener, sino es la esencia institucional de ésta.

No se puede copiar ni imitar porque parte de la originalidad y singularidad de cada organización, grupo social e individuo (que posee una identidad propia), ya que se trata de un sistema de comunicación que está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones, como una unidad de estilo.

La identidad se construye con los elementos culturales que permiten a un grupo determinado, definirse y manifestarse, San Nicolás Tetelco es una organización cuya identidad está dada por su origen prehispánico, pero que no deja de construirse con el pasar de los años, no es estática, cualquier acontecimiento o influencia del entorno puede causar cambios en la identidad cultural de dicho pueblo.

3.4 Núcleo Ideológico

El núcleo ideológico, también conocido como corazón ideológico, es la estructura con la que cuenta la organización en el nivel de la conformación del ser y el hacer. Los elementos inmersos en el núcleo ideológico son la visión, la misión, los valores y la filosofía con los que cuenta la organización o los que pretende realizar.

En general la *misión* de una organización responde a la pregunta *¿Quiénes somos y qué hacemos?* : “La misión es el propósito principal de la organización, así como el alcance de sus operaciones. Es una declaración de la razón de ser de la organización”⁶⁰.

De acuerdo con Víctor Gordoia especialista en imagen pública “La misión es el compromiso de servir... es la fuerza interna que dará guía y dirección a las acciones diarias de todo el equipo de trabajo. Escribir una misión significa dejar en claro qué es lo que hacemos, cómo lo hacemos y por qué lo hacemos”⁶¹.

Por lo tanto debe ser una declaración breve y comprensible que describe la naturaleza de la organización, para Gordoia es importante que una misión cumpla con los siguientes requisitos:

- 1) *Específica*, sin perderse en generalidades y buscando la originalidad.
- 2) *Que hable en tiempo presente*: la misión es lo que la empresa ya es, es su razón de ser día a día. No lo que fue, ni lo que será.
- 3) *Inspiracional*: que sirva de inspiración para quienes la conforman.
- 4) *Honesta y precisa*: no se debe incluir algo que no es o que no se cumpla.

⁶⁰Bohlander, George, *Administración de recursos humanos*, Cengage Learning, México, 2005, p. 52.

⁶¹Gordoia, Víctor, *El poder de la imagen pública*, Editores Asociados Mexicanos, México, 1999, p. 96.

5) *Enfocada a necesidades humanas*: las organizaciones están conformadas por humanos y por lo tanto la finalidad debe ir enfocada en beneficio de éstos.

Por otro lado, la *visión* responde a la siguiente pregunta *¿A dónde vamos y por qué?*: “Constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a la organización. Es el lugar hacia dónde quiere llegar la organización, el objetivo último”⁶². Es por lo tanto, una representación de la imagen ideal de cómo se desea el futuro de la organización.

El establecimiento de un objetivo compartido, alcanzable y concreto es lo que impulsará a la acción: “La mejor manera de escribir nuestra visión será a través del señalamiento de metas más cercanas que al irse cumpliendo nos acerquen cada vez más al objetivo final. Estas metas pueden escribirse siguiendo un criterio de tiempo”⁶³.

Los *valores*, por su parte pueden definirse como cualidades que permiten estructurar la visión al crear un marco normativo, generar pautas para la solución de conflictos y la toma de decisiones: “Son las fuertes y perdurables creencias y principios en los que se basa la empresa para tomar sus decisiones. Se trata de los parámetros fundamentales sobre cómo actuará la empresa con los clientes”⁶⁴

Cada organización designa los valores con los que se rige, en función de su misión y su naturaleza, éstos son la garantía de que la visión diseñada para el futuro resulte benéfica y ética para todos:

“Es precisamente este significado social que se atribuye a los valores uno de los factores que influye para diferenciar los valores tradicionales, aquellos que guiaron a la sociedad en el pasado, generalmente referidos a costumbres culturales o

⁶² Freijeiro Belén, *Manual sobre Dirección Estratégica de la Pyme*, IdeasPropias, España, 2005, p. 39

⁶³ Gordo Víctor, Op. cit. p. 92.

⁶⁴ Bohlander George, Op. cit. p. 52.

principios religiosos, y los valores modernos, los que comparten las personas de la sociedad actual”⁶⁵.

Por último, la filosofía de una organización “Es la propuesta normativa autoimpuesta que un grupo de individuos encuentra útil para trabajar su ideal, para avanzar juntos y lograr cumplir su misión”⁶⁶ por lo que “Una declaración de filosofía es esencial para dejar en claro en unas cuantas palabras qué es lo que una empresa hace y qué expectativas puede satisfacer. La filosofía es el extracto de la misión y los principios combinados. En la filosofía debemos identificar claramente qué es lo que nos hace diferente de los demás”⁶⁷.

San Nicolás Tetelco como organización no tiene nada establecido formalmente, por lo tanto no cuenta con una identidad conceptual que le permita tener claro *lo que es y hacia dónde quiere dirigirse*. De acuerdo con información proporcionada por Francisco Medina, ex Coordinador de Enlace Territorial del 2011-2014, no ha existido ningún esfuerzo por formular el núcleo ideológico del pueblo pues la agenda y actividades son “día a día” y se resuelve lo que vaya surgiendo en el momento.

⁶⁵ Loza; Delgado; Martínez; Ruiz, *Proyectos institucionales*, Chicome, México, 2011, p. 20.

⁶⁶Nosnik, Abraham, *Culturas Organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*, Editorial Netbiblo. España, 2005, p.50.

⁶⁷ Gordo Víctor, Op. Cit. p. 97.

3.5 Comunicación interna y flujos de comunicación

La comunicación de acuerdo a Katz y Kahn es un proceso social de gran importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad; además de que es posible resumir en ella distintas formas de interacción grupal como la influencia, cooperación, contagio o imitación social y liderazgo.

La podemos entender como “un proceso básico que impregna todos los aspectos de la vida de las organizaciones,...resulta imposible imaginar una organización sin comunicación...ya que es una de las actividades a las que más tiempo dedican las personas en su trabajo. Cuando surgen conflictos es muy común que en el trasfondo se encuentre un problema de comunicación”⁶⁸.

La comunicación es un factor de poder en las organizaciones porque facilita la cohesión e identificación de sus miembros, pues constituye a su vez la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de sus objetivos.

Sin embargo, debe tenerse en cuenta que la comunicación es un campo de acción muy amplio en el que están inmersas las organizaciones. Es así que se divide en comunicación interna y comunicación externa. Pero antes de dar el análisis de cada uno de los tipos de comunicación presentes en San Nicolás Tetelco, es necesario mencionar qué es la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno.”⁶⁹ Los medios para que dichos mensajes se transmitan varían de acuerdo a las necesidades de cada sistema,

⁶⁸ Palací Descals, Francisco José. *Psicología de la Organización*. Edit. Pearson. Madrid, España, 2005, p.245.

⁶⁹ Fernández Collado, op.cit. p.12.

pero también depende de la capacidad que tengan los comunicadores para utilizar los canales.

La comunicación organizacional influye en las opiniones, conductas y actitudes de los públicos internos y externos de la organización con el fin de que ésta cumpla sus objetivos más eficientemente. De aquí que una de las tareas de la comunicación organizacional es observar y analizar el comportamiento del individuo, considerando las variables que influyen directamente en él y que entonces afectan a la organización.

Sin embargo, no sólo se trata de esto ya que la organización posee variables de otro tipo además de humanas, como lo son el ambiente, el comportamiento y los resultados de la organización.

Carlos Fernández Collado, considera que la comunicación organizacional posee tres formas para definirse: la primera es donde se entiende como un *fenómeno* que se da de manera natural en todas las organizaciones, la segunda, la concibe como una *disciplina* que estudia la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y con la relación con el entorno.

Y una tercera concepción en la que se entiende como un *conjunto de técnicas y actividades* que facilitan el flujo de mensajes que se dan entre los distintos miembros de la organización: “éstas técnicas actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación”⁷⁰.

La comunicación interna se puede entender como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes

⁷⁰ Fernández Collado, Op.cit. p.12.

medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”⁷¹.

También puede estar concebida como el medio para lograr una meta, priorizando la eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes. La comunicación interna de una organización refiere al tratamiento y manejo del flujo de mensajes que circulan dentro de una organización, así como lo referente a su contenido y calidad.

El proceso comunicativo interno de la organización retoma elementos primarios de la comunicación, como lo es el emisor, el mensaje, el canal, el receptor, el ruido, la retroalimentación y el contexto. Dicho flujo de comunicación incluye estrategias de comunicación para lograr compartir actitudes y posturas específicas en relación con la organización. Además surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo.

Cabe señalar que el mensaje es parte importante de la comunicación interna, éste debe hacerse acompañar de la persuasión como elemento determinante para su efectividad. Se trata de un elemento clave para que el público interno de la organización se sienta identificado con la misma y a su vez crear una buena imagen que se proyecte al exterior.

La comunicación interna debe desarrollarse a la par de los cambios del entorno con sus influencias psicológicas, culturales, sociológicas, tecnológicas y económicas. Quien la lleve a cabo, es decir, quien está al frente de los empleados, debe tener como grandes cualidades la capacidad de liderazgo y las dotes de comunicación.

La comunicación contribuye a la efectividad de la organización, cuando hay una identidad social compartida hay una contribución de motivaciones para

⁷¹ Fernández Collado, Op. cit. p.12.

comunicarse; saber qué hacer, comprobar que se están haciendo bien las tareas y asegurarse que se está alcanzando el objetivo común. Si los miembros de una organización no se perciben como tal entonces se tendrán muy pocas razones para comunicarse entre ellos.

Debe tenerse en claro que la comunicación es un proceso dinámico ya que contiene diferentes elementos que para realizarse utilizan etapas. Y es dinámica debido a que si hay una alteración en alguno de sus elementos se modifican a todos los demás. La comunicación es vital, ya que sin ella los miembros de la organización no sabrían qué hacer ni por qué.

La tarea de gestionar diversas cantidades de información en la organización obligan a utilizar nuevos canales de comunicación, proporcionalmente aumenta la complejidad de los mensajes enviados y recibidos. Las organizaciones no sólo se enfrentan a la tarea de decodificar los mensajes que reciben, sino también deben de determinar a qué público llegará su información para que se cumplan sus objetivos.

La circulación de información en las organizaciones construye diversas redes de comunicación. El sistema de interacción puede ser *estructural*, al reforzar el mapa formal de la organización; *informativo*, transmisión de mensajes para la toma de decisiones; *conocimiento*, difusión de los procedimientos; *estatus*, reflejar la posición y roles de los miembros de la organización; *social*, desarrollar relaciones de solidaridad y empatía; *experiencia*, obtención de ayuda y orientación entre los integrantes de la organización; y *autoridad*, ejercicio del poder legítimo.

Las redes se dividen de acuerdo a su formalidad y centralidad. “Las redes centralizadas son aquellas en las que una o varias personas controlan y distribuyen la comunicación. En las redes descentralizadas la comunicación fluye libremente entre sus miembros.”⁷²

⁷² Palací Descals, op.cit. p. 263.

Las redes también son formales o informales “las formales son aquellas establecidas oficialmente por la organización, con el propósito de hacer llegar la información necesaria en el momento preciso y a la persona apropiada. Estas redes están representadas por el *organigrama* y permiten coordinar eficazmente la realización de las tareas necesarias para conseguir los fines de la organización.

Las redes de comunicación informal surgen espontáneamente de las relaciones sociales que establecen entre los miembros para satisfacer las necesidades de comunicar. En las redes de comunicación informal se gesta la capacidad de transmitir rumores debido a que no es una comunicación institucionalizada.

La manera en la que se transmite información en San Nicolás Tetelco es en su mayoría visual, mediante la colocación de carteles, anuncios y mantas en centros concurridos como las escuelas, la Coordinación del pueblo, la plaza del pueblo, postes de luz y pizarrones en los lugares más concurridos por la población.

Por otra parte, la forma en la que emiten comunicación los integrantes de San Nicolás Tetelco es mediante interacciones, tanto verbales (en las juntas de vecinos que realizan), como no verbales (en las actitudes que toman al formarse en la fila de las tortillas o entrar en la carnicería), hasta los comportamientos que adquieren tras el sermón que el sacerdote les da al terminar la misa.

De igual forma, la comunicación también se da a partir de liderazgos informales, donde no son precisamente el Coordinador territorial o el sacerdote del pueblo los únicos que emiten mensajes, sino también personas como los ejidatarios o los habitantes originarios que representan un canal de comunicación acerca de la vida y evolución del Pueblo.

De la misma manera también hay redes formales e informales. Entendiendo a las formales como aquellas establecidas oficialmente por la organización, con el propósito de hacer llegar la información necesaria en el momento preciso y a la

persona apropiada. Estas redes están representadas por la junta de vecinos y la colocación de mantas o cartulinas, por ejemplo, que permiten coordinar eficazmente la realización de las tareas necesarias para conseguir los fines de la organización (se enuncia cuando habrá juntas, sobre algún apoyo que se dará a los habitantes, sobre las obras públicas, entre otros temas de interés general).

Y dentro de las redes informales se gesta la transmisión de rumores debido a que no es una comunicación institucionalizada, en un pueblo donde es común que todos o la mayoría de los habitantes se conozcan y donde no existen redes puramente formales se pueden gestar inclusive en mayor medida que en otro tipo de organización.

La comunicación informal más evidente la podemos encontrar en las familias, el núcleo básico, son las familias las que a diario emiten mensajes que se transmiten a otras familias y éstas información puede fácilmente salir de los límites territoriales del pueblo.

La siguiente tabla muestra de manera más clara ejemplos de comunicación formal e informal dentro del pueblo de San Nicolás Tetelco:

Sistemas de información y comunicación en San Nicolás Tetelco	
Informal: Plática entre vecinos que abordan temas de interés personal. Al formarse en la fila de las tortillas o a la salida de las escuelas o de misa, por ejemplo.	Formal: Junta de vecinos organizadas esporádicamente para tratar temas relacionados con las problemáticas de los diferentes barrios.
Informal: Colocación de carteles sobre los postes de luz que tratan diversos temas como la pérdida de una mascota,	Formal: Colocación de mantas en escuelas o centros concurridos por parte de la Delegación Tláhuac sobre las

ofrecimiento de servicios, actividades religiosas, etc.	acciones que emprende en las mejoras de la colonia
Informal: Los habitantes originarios y con más antigüedad en el pueblo representan también un canal de comunicación, debido a que conocen los acontecimientos más relevantes.	Formal: Publicación de una gaceta por parte del consejo del pueblo con anuncios sobre negocios y promociones, aunque su realización es esporádica y sin ningún tipo de seguimiento.
Informal: Los anuncios que da el sacerdote al terminar la ceremonia son un medio informativo acerca de acontecimientos importantes y celebraciones próximas de la Iglesia Católica.	Formal: En el terreno religioso el sacerdote representa una figura de autoridad en San Nicolás Tetelco debido a la gran cantidad de rituales de carácter religiosos que se realizan por lo que sí tiene influencia en la vida de muchos habitantes.
Formal: Pizarrón en la coordinación territorial donde son colocados diferentes anuncios puestos por los habitantes de la comunidad, anuncios delegacionales e información de cualquier índole.	Formal: Pláticas en el módulo delegacional de las distintas brigadas para la protección del ciudadano. Una de las más convocadas en esta época es la Campaña de Vacunación y Esterilización de canes y felinos otorgada por la Secretaría de Salud del Distrito Federal.

Con este análisis podemos comprender que la comunicación es un factor de poder en las organizaciones porque facilita la cohesión e identificación de sus miembros y constituye a su vez la identificación, selección y combinación de los medios eficaces de información. Sabemos que los medios para que dichos mensajes se transmitan varían de acuerdo a las necesidades de cada pueblo (organización) pero también depende de la capacidad que tengan los vecinos para utilizar estos canales formales.

En resumen, la comunicación interna es el instrumento para informar de la estrategia y fines de la organización, también es instrumento para recabar opiniones y sugerencias de las personas dentro de la organización; por último sirve para lograr la coordinación entre las unidades. Debido a su estructura horizontal sus flujos de comunicación son muy distintos a los convencionales.

3.6 Clima organizacional

La definición de Tagiuri es que el clima es una cualidad del entorno totalmente estable, que es experimentado por los miembros de una organización e influye en su conducta y puede ser descrito en términos de valores de un conjunto de atributos de un entorno cualquiera.

Por su parte Payne y Pugh, aseguran que el clima es un concepto que refleja el contenido y fuerza de los valores, las normas, las actitudes, la conducta y los sentimientos de los miembros de un sistema social. Existe otra definición de clima que lo concibe como una actitud colectiva, producida y reproducida continuamente por una interacción de los miembros de un entorno.

Y por su parte, Peiró asegura que es una “dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización [...] no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio-cognitiva de las organizaciones”⁷³.

El clima considera dos variables: *ambiente físico*, referido al espacio, tamaño y estructura de la organización; *ambiente social*, personales y de comportamiento organizacional como la productividad o la satisfacción laboral. De esta manera este concepto se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a la convivencia, el ambiente físico en el que laboran

⁷³ Peiró Silla, José María, *Psicología de la organización*, España, 1998, p.84.

(viven), las relaciones interpersonales que se producen y las regulaciones formales que los afectan.

Las conductas, aptitudes, características, las expectativas de otras personas y las realidades sociológicas y culturales de la organización, son lo que determinan el clima. Además, éste encuentra sus bases en las características de la realidad externa, percibidas por el observador o actor y al mismo tiempo en la interacción social de unos con otros.

Ruiz Olabuénaga, define al clima organizacional como un *construt* intersubjetivo, que “refleja los atributos organizacionales y recoge las características individuales, pero es construido y reconstruido constantemente dentro de la organización a base de la experiencia personal directa que los miembros tienen de la organización y de la interacción social mutua entre ellos de forma estable”⁷⁴.

El carácter originario de San Nicolás Tetelco lo dota de un clima tradicionalista y tranquilo. Al menos así es como lo consideran un gran número de habitantes, esto es en la medida que casi no hay delincuencia, los vecinos son pacíficos y sus tradiciones y rituales diarios hacen de este poblado un lugar tradicional y alejado de la velocidad de la ciudad.

T. Burns y G. Stalker tipifican dos climas organizacionales: el primero es una organización orgánica compuesta por miembros responsables y limitados en sus derechos y obligaciones. Ya que sus labores están bien definidas, existe un constante reordenamiento en los equipos de trabajo, y el control, la autoridad y la comunicación funcionan en forma de red.

El segundo tipo de clima que estipulan son las organizaciones mecanicistas en las cuales las tareas están desarrolladas, de acuerdo, al nivel jerárquico y prescritas

⁷⁴ Ruiz Olabuénaga, op.cit. p. 288.

en los planes, la comunicación en vertical descendiente y demanda una lealtad hacia los superiores y a la organización para pertenecer a ella.

Un buen clima organizacional debe partir de una revisión profunda por parte de la dirección, para identificar las deficiencias que se presenten y corregirlas. La comunicación es parte fundamental, pues determina a qué niveles llega la información sobre el ambiente interno de la organización. Los individuos participarán activa y eficientemente.

Mientras que un mal clima organizacional se identifica por la insatisfacción laboral, o en este caso por la insatisfacción de vivir en el pueblo y que se presenta en indicadores como la migración o el rechazo a la identidad. Por lo tanto, si se quiere hacer un cambio en el clima organizacional deben hacerse cambios en más de una variable para que éste sea duradero.

- **Clima de opinión**

Conjuntamente con el clima organizacional surge el clima de opinión derivado, según Homs Quiroga, de la mente colectiva de un grupo; éste le sirve de marco de referencia para asimilar, interpretar y digerir los mensajes que recibe. Raúl Rivadeneira expresa que el clima de opinión representa el conjunto de los factores políticos, sociales, psíquicos, hasta históricos, que colaboran en la formación de la opinión y que representan a la vez, roles en el proceso de retroalimentación, algo así como un marco de referencia común para varias personas, que se halla en la memoria colectiva.

El clima de opinión será como el juez de la consciencia que dictará desde qué perspectiva se miren las cosas, de aquí la importancia que el clima de opinión se conforme por un ambiente de trabajo motivador, entusiasta y armónico, pues de eso dependerá que los miembros de la organización vean de manera adecuada las decisiones y las actividades realizadas. Esto evita el rumor, por ejemplo.

Aquí es importante realizar un paréntesis para definir el *rumor* y la trascendencia que éste puede tener en el clima organizacional, en una primera definición Michell T. Klare menciona que el rumor es “una proposición específica y generalizada para hacer que alguien crea en algo sin que haya ninguna prueba concreta. Generalmente se difunde verbalmente de boca en boca”⁷⁵.

Gallardo Cano en su libro *Curso de teorías de la comunicación* define al rumor como “un fenómeno de interacción de cadenas interhumanas de comunicación, que transportan informaciones que provienen de fuentes desconocidas o difíciles de precisar por lo efímero que resultan ser los propios soportes”⁷⁶ Además de que muchas veces se utiliza para suplantar alguna noticia oficial cuando la información sobre ésta es insuficiente.

El clima organizacional según se trate de incertidumbre, junto con la falta de oportunidad en la información oficial y confiable presentada por la empresa, determinará en gran medida la aparición de los rumores en la comunicación. En las organizaciones el rumor aparece como un fenómeno en la búsqueda de información que no ha sido satisfecha en alguna situación (una muerte prematura, la escasez de agua, por ejemplo), por lo que busca cubrir vacíos de información y será más eficaz en tanto más afecte a los intereses de quienes lo escuchan.

Otra de sus características principales es que no se conoce la fuente, aunque en el proceso de transmisión los miembros son conocidos; se considera que mientras más corto se el rumor, más posibilidades de que la información que contenga sea verídica pues indica que no ha sido muy distorsionado.

Su tipología depende del clima organizacional en el que se desarrolle, pero siempre tiene que ver con las necesidades de las personas, esto partiendo de que el ser humano se comunica a partir de lo que sugieren sus necesidades fisiológicas, biológicas, y todo su contenido psíquico contenido en sus símbolos,

⁷⁵ Klare Michell, *Armas y poder en América latina*, Era, México, 1978, p. 139.

⁷⁶ Gallardo Cano Alejandro, *Curso de teorías de la comunicación*, UNAM-FCPyS, México, 1990, p. 68.

valores e ideas. Así existe el rumor por deseo, por miedo, por agresión, por entretenimiento, etcétera.

El rumor surgido del temor está muy relacionado con la falta de seguridad situaciones que pueden conducir a la angustia, incertidumbre y por ende a la búsqueda de información, aquí un ejemplo:

Hace aproximadamente dos años, se corrió el rumor en varios pueblos de la delegación Tláhuac y Milpa Alta además del Municipio de Chalco.

Una fuente desconocida emitió la noticia de que un grupo de miembros de la llamada “Familia Michoacana” iba asaltando negocios disparando en las calles a quienes se negaran a entregarles lo que pidieran. El rumor se expandió a una velocidad sorprendente a través de las redes sociales y telefonía móvil, al grado que las personas se encerraron en sus casas asustadas mientras que otras corrían en busca de sus hijos o de sus familiares.

Al día siguiente no hubo pruebas veraces de que la noticia fuera cierta, pero sí muchas versiones de lo que veía la gente en las calles o leía en las redes sociales.

En este mismo sentido se puede hablar de la existencia de los *chismes* cuya circulación es más limitada que la del rumor y que por lo regular tratan sobre conductas poco éticas por parte de los miembros de la organización; sin embargo, representan la posibilidad de una ruptura de los grupos, desgaste de la imagen y por supuesto afectación al clima organizacional en general.

Ambos son tipos de comunicación informal desarrollados de manera intragrupal, ante la necesidad de las personas por comunicarse; a falta de canales formales abiertos se crea la comunicación informal basada casi siempre en suposiciones.

Cabe aclarar que los rumores no siempre, (o no tienen por qué) son dañinos para la organización, depende de la importancia que se le dé a cada uno, o la utilidad que con el buen manejo se le puede dar. Con un diagnóstico del rumor por ejemplo, se pueden identificar los líderes informales y se entenderá que la comunicación informal no se acaba y lidiar contra los rumores sólo resulta ser una pérdida de tiempo. De esta manera el clima de opinión se da después de que las

opiniones individuales interactúan. Es sumamente importante, pues es decisivo en la forma en que perciba el asunto y la actitud posterior a éste.

3.7 Motivación

Los objetos, personas o situaciones positivas atraen al individuo, las negativas lo repelan, si dos fuerzas actúan de manera simultánea en un individuo producen un movimiento que puede ser impedido por una barrera que se trata de evitar o anular, si no se consigue aparece la frustración lo que aumenta la tensión y llega a producir desorganización en el comportamiento, agresividad, reacciones emocionales, alienación e incluso apatía.

Hay tres clases de factores internos que influyen a la motivación:

- Los **intereses**, razones o actividades que agradan a las personas.
- Las **actitudes**, formas permanentes de pensar, sentir y obrar respecto a algo.
- Las **necesidades** que son los factores internos más estudiados.

Una de las teorías de la motivación más relevantes es la estipulada por Abraham Maslow. Esta Teoría puede prevalecer en la mayoría de las organizaciones, ya que toma como pilar los puntos clave del individuo.

Abraham Maslow categorizó las necesidades escalonadamente. En la base colocó a las *necesidades fisiológicas*; son las necesidades más primitivas y su satisfacción implica la supervivencia. En tanto, no sean cumplidas e impidan la conservación de la vida, no motivarán al individuo a satisfacer las demás.

Las *necesidades de seguridad* libran de riesgos y temor al hombre y dentro de la organización y se satisfacen al asegurar el empleo y la propiedad, debido a que las acciones de los otros influyen en nuestro comportamiento, se da la necesidad de proteger lo que hemos conseguido.

En complemento, las *necesidades sociales* o también denominadas *de asociación o de pertenencia* refieren a una afiliación y la necesidad de afecto. El hombre es un animal social en contacto continuo con sus semejantes, por ende, la oportunidad para asociarse lo motiva a mantener dichos vínculos y evitar la obstaculización de las relaciones sociales.

Seguido por las *necesidades de autoestima* que comprende el amor propio y la evaluación estable y positiva del sujeto. Al integrar un valor personal comprendido por el respeto y la confianza como individuo único. Es decir, la opinión que se tiene de sí mismo en términos personales y privados.

A su vez, cuando la autoestima ha alcanzado un nivel suficiente de satisfacción aparecen las *necesidades de autorrealización*, la apreciación por parte de otros y la reputación del individuo. En este nivel el individuo llega a desarrollarse completamente al concretar sus posibilidades en valores reales.

Otra teoría que toma como base a las necesidades es la Teoría de las Tres Necesidades de David McClelland:

- 1.- Necesidad de logros: El impulso a sobresalir para alcanzar algo en relación con una serie de normas y luchar por tener éxito.
- 2.- Necesidades de poder: La necesidad de hacer que otros se comporten de manera particular, cosas que no hubiera hecho de otra manera.
- 3.- Necesidades de afiliación: Deseo de relaciones amistosas e interpersonales cercanas.

Respecto a la motivación es común saber que los jóvenes de San Nicolás Tetelco se quieren cambiar de domicilio, debido a la lejanía del pueblo con la ciudad, a donde se encuentran las universidades y los centros de entretenimiento. Y si bien, son muchos los que tienen que mudarse para poder realizar sus estudios o estar cerca de su trabajo, lo cierto es que debido a la necesidad de afiliación y los

fuertes lazos familiares que se forman en una cultura como la de San Nicolás Tetelco, muchos terminan regresando también o formando una familia dentro del pueblo.

Son las personas mayores las que disfrutan más de vivir en un pueblo como Tetelco, tranquilo, rara vez ruidoso, y donde han pasado toda su vida.

3.8 Liderazgo

Además de la motivación y la comunicación otro factor muy importante en la función de dirección del comportamiento dentro de las organizaciones es el *liderazgo*, el cual se entiende como el influir de manera no coercitiva sobre el comportamiento de las personas para que éstas le sigan (con buena disposición) y se cumplan sus metas.

Tannenbaum y Massarik definieron liderazgo como “una influencia interpersonal ejercida durante una situación y dirigida, por medio del proceso de la comunicación, hacia el logro de una o varias metas específicas. El *líder* es la persona que ejerce esta influencia interpersonal”⁷⁷. Es decir, el liderazgo es el proceso de dirigir las actividades de los miembros de un grupo de trabajo, encaminadas a la realización de una tarea, por medio de la comunicación.

El liderazgo es por tanto, un concepto de relación que incluye dos términos: “el agente que influye y la persona influida (...). La esencia de la relación líder-seguidor reside en una mutua dependencia entre personas envueltas en la consecución de objetivos comunes”⁷⁸

Un primer enfoque en la definición de liderazgo es aquella que se asocia directamente a la personalidad, es decir en la cual se considera al líder como el que posee ciertas cualidades que le permiten lograr el dominio en cualquier situación: “el líder nace, no se hace”. Tiene su raíz en la idea Aristotélica que

⁷⁷ Fernández Collado Carlos, op.cit. p. 84.

⁷⁸ Peiró Silla José Mario, op.cit. p. 162.

expresa que desde el nacimiento algunos están predestinados a la obediencia y otros al mando.

La crítica que se le ha hecho a esta definición es que lo que determina la efectividad del liderazgo no está en las características personales del líder, sino en el desarrollo de cada situación en la que se espera dirija y en las características y necesidades de todos sus seguidores.

De aquí que Peiró señale la importancia de los seguidores, y menciona que para especificar de manera adecuada la relación de influencia del líder, se deben considerar tres determinantes: 1) el líder con su personalidad, percepciones y recursos que le sirven para lograr su objetivo, 2) los seguidores con sus personalidades, percepciones y recursos relevantes y 3) el contexto situacional en el que ambas variables van a funcionar o no.

Con estas definiciones se entiende que para que el liderazgo sea posible es necesaria la existencia de un grupo que tenga un objetivo común en el cual haya un miembro que posea responsabilidades diferentes al resto de los miembros. Ya que si todos desempeñan las mismas obligaciones y de la misma manera, no hay liderazgo.

El líder es entonces, la persona que se distingue de los otros miembros del grupo por la influencia que ejerce en la definición del objetivo y sobre las actividades de consecución de las metas de la organización: “Las personas que ocupan posiciones centrales en una red de comunicación tienen mayores posibilidades de convertirse en líderes que quienes ocupan un lugar en la periferia”⁷⁹ esto es en medida porque suelen ser personas que están en contacto con ambos grupos tantos con los cuadros altos como con los empleados y representan por tanto una mayor flexibilidad.

Como ya se mencionó, las personas tienden a seguir a quienes piensan que les proporcionan los medios para lograr sus propios objetivos, no es que vean en

⁷⁹ Fernández Collado Carlos, op. cit. p. 85.

ellos un ente superior al que seguirán como Dios, sino que destacan en el líder ciertas cualidades que les son distintas y útiles.

Mario Krieger distingue los siguientes tipos de líder: *el líder autocrático*: es el que al ordenar espera obediencia, es un líder dogmático y positivo. Su método para liderar es mediante el sistema: castigo-recompensa. *El líder democrático* es aquel que consulta con sus subordinados sobre las decisiones que va a tomar, por tanto fomenta la participación. *El líder liberal* utiliza su poder muy poco, pues otorga a quienes dirige independencia operativa en mayor medida.

El líder hace que los “otros” hagan y por lo tanto debe conocer por qué la gente actúa como actúa y saber manejar sus motivaciones. Las acciones del líder deben virar hacia el futuro y nadie predice conductas si no conoce a la gente. El líder además debe tener *poder y autoridad*, vale la pena hacer un paréntesis para definir ambos términos:

Se entiende como **poder** a la probabilidad de imponer su propia voluntad dentro de una relación y “toda relación de poder implica una relación dialéctica de mando y obediencia... Desde el punto de vista de una teoría pura del poder, éste se mueve como un continuo entre dos dimensiones: el poder concebido como fuerza en un extremo y como consenso en el otro”⁸⁰.

Mientras que la **autoridad** es comprendida como la probabilidad de que una orden sea obedecida: “la autoridad proporciona poder, pero no siempre tener poder significa tener autoridad legítima”⁸¹ por lo tanto si se acepta el poder también se legitima la autoridad de un individuo y estas cualidades ayudan a fomentar el liderazgo.

En referencia a esto, Katz y Kahn, consideran que la esencia del liderazgo organizacional se encuentra en aumentar la influencia aún por arriba del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización, esto es: “Ese aumento de influencia, proviene de que en las posiciones de autoridad y

⁸⁰ *Ibíd.* p.363.

⁸¹ *Ibíd.*

poder se tiene a seres humanos y no a computadoras”⁸² es por ello que aunque se consiga el poder, los líderes que más seguidores tienen son aquellos que aprenden a tratar con las personas y desarrollan la virtud de la empatía.

Los mismos autores señalan que las organizaciones tienen la necesidad del liderazgo debido al cambio de las condiciones ambientales, depende en qué tan abierta se muestre como sistema y en el hecho de que funciona en un ambiente cambiante. La adaptación requiere capacidad inventiva por tanto el liderazgo aparece en primer orden ante la incertidumbre.

Además de la dinámica interna de la organización que es otra fuente de desequilibrio organizacional para lo que se requiere de coordinar y arbitrar para lograr el equilibrio en la nueva estructura de trabajo. Es por esto que los autores definen liderazgo como *cualquier acto de influencia en cuestiones de importancia organizacional*.

Por último Katz y Kahn mencionan que uno de los principales requerimientos del líder es el *carisma*: “incluso el máximo líder organizacional, que posee poder legítimo y controla recompensas y sanciones, logrará más apoyo para su política si puede generar carisma, el aura mágica que la gente concede a veces a sus líderes”⁸³, esto está relacionado con las necesidades emotivas de la gente, las acciones arriesgadas, brillantes y diferentes junto con el atractivo ayudan a crear una imagen carismática del líder.

Los requisitos del liderazgo se establecen entonces dentro de dos dimensiones: 1) la dimensión cognoscitiva que comprende el aspecto intelectual, conceptual, realización de labores y toma de decisiones intelectuales y conceptuales y; 2) la dimensión afectiva que comprende el aspecto emocional, social y de relaciones humanas.

Ahora bien, Lewin distingue tres estilos de liderazgo de acuerdo al uso de autoridad del líder: el primero es el *democrático* donde el líder genera armonía y

⁸² Katz Daniel; Kahn Robert, *Psicología de las organizaciones*, Trillas, México, 1977, p. 337.

⁸³ *Ibíd.* p. 353.

confianza, fomenta la participación del grupo y que los miembros trabajen de la mejor forma para cumplir con las tareas de la organización. Los líderes que ejercen este estilo y son aceptados satisfactoriamente el grupo subordinado reacciona con entusiasmo y rendimiento y responsabilidad.

Otro es el estilo autocrático donde el líder es quien da las órdenes, es un estilo estricto y funciona mediante recompensas y castigos. Se utiliza el manejo absoluto del poder otorgando seguridad pero a la vez dependencia, menor individualidad, responsabilidad y mayor evasión de poder.

El estilo Laissez-Faire es aquel en donde el líder delega responsabilidades al grupo por tanto su participación es mínima. Participa solamente para proporcionar información cuando se la piden y no hace esfuerzo alguno para promover la toma de decisiones por lo tanto hay menor concentración en el trabajo y una calidad más baja, pues el hecho de que el líder no aporte sugerencias para lograr los objetivos produce desorganización e incertidumbre en los trabajadores.

House agrega por su parte dos ideas que serán claves en el diagnóstico organizacional y en la efectividad del liderazgo: 1) las características de los subordinados, sus necesidades y capacidades. 2) el clima laboral, características de la tarea, relaciones de trabajo, etc.

De este modelo se distinguen entonces cuatro tipos de liderazgo: *de apoyo* que considera las necesidades del grupo y busca su satisfacción; *participativo* permite al grupo influir y participar en la toma de decisiones; *instrumental* que ofrece a los subordinados una guía de actuación, planificación, organización, coordinación y control por parte del líder; y el *orientado al logro* el cual se fija metas complicadas, está siempre buscando un desempeño mejor y se basa en la confianza en los subordinados y en que éstos alcanzaran las metas cada vez más ambiciosas.

Por lo tanto el liderazgo no puede entenderse como una cualidad que cualquier persona puede ejercer, independientemente de que si los líderes “se hacen o nacen”, lo primordial es no dejar de lado la complejidad de las organizaciones y de las relaciones humanas. El liderazgo está presente en las relaciones

interpersonales, por tanto un buen líder más allá de su poder o autoridad debe considerar el aspecto humano de los miembros de la organización, además el comunicólogo organizacional no debe olvidarse de la existencia de líderes tanto formales como informales.

En San Nicolás Tetelco se realizan votaciones cada tres años para la elección del Coordinador de Enlace Territorial quien es la figura de mayor importancia en la representación ciudadana dentro de San Nicolás Tetelco y el resto de los pueblos que conforman la Delegación Tláhuac.

El coordinador Territorial de San Nicolás Tetelco representa un líder de carácter complejo, pues por una parte es un líder formal y democrático pero que además es un empleado de la Delegación (de donde recibe órdenes) y es a su vez un líder elegido por popularidad con los votos de los habitantes.

El coordinador del pueblo es “el enlace real entre éste y la delegación, la figura de intermediación entre la autoridad y la gente, el encargado de gestionar sus demandas, de atender sus necesidades, de resolver cierto tipo de conflictos internos, en suma, de ver por el bien de la comunidad”⁸⁴.

Sin embargo, debido a que es muchas veces la misma cabecera delegacional quien promueve a sus candidatos y que a pesar de tener establecidas sus funciones y atribuciones, la norma delegacional limita a los coordinadores a la gestión e intermediación y por lo tanto a muy poca participación en la toma de decisiones respecto a manejo de presupuestos y el brindar soluciones que resuelvan los conflictos en la comunidad.

Lo que ha provocado que en los últimos años esta figura pierda liderazgo dentro de la comunidad, a pesar de ser en orden jerárquico quien mejor debería representar los intereses del pueblo. Esto va aunado a la personalidad de cada

⁸⁴ Álvarez Enríquez Lucía (coordinadora), op.cit. p. 378.

coordinador de Enlace Territorial y a su interés por tener una buena relación con los habitantes.

Otro líder que puede distinguirse con claridad en un pueblo como San Nicolás Tetelco es el sacerdote, debido a que durante todo el año se realiza el ciclo religioso y por lo tanto el sacerdote tiene influencia en la realización y organización de las ceremonias a las que acude un gran número de personas.

Dentro de la ceremonia católica celebrada cada domingo, el sacerdote manifiesta su opinión en la llamada “homilía” y trata de persuadir a los creyentes de acuerdo a una determinada ideología, además es el coordinador de los diferentes grupos que se conforman dentro de la iglesia como son: el grupo de monaguillos, los coros, el grupo de lectores, los catecistas, etc.

El sacerdote es también quien señala las metas de la iglesia, por ejemplo: en San Nicolás Tetelco, desde el año 2000 se empezó la construcción de la capilla de Cristo Rey, y el sacerdote pide el apoyo monetario a la comunidad a la vez que distribuye funciones y organiza eventos de recaudación como Kermeses, entre otras funciones.

Los mayordomos también representan una figura de liderazgo importante debido a que ellos son los encargados de la organización de las fiestas paganas del pueblo y quienes se coordinan y apoyan al sacerdote para la realización de los diferentes rituales.

Ellos son algunas veces elegidos y otras veces se auto-eligen por voluntad, pero una vez en el puesto, el cual dura un año, representan las opiniones y voluntades de los vecinos (cada mayordomo representa a un barrio). Una de las funciones más importantes es el de la recaudación de fondos para la realización de la fiesta patronal y la de cada barrio. Es aquí donde la confianza debe ser grande pues los

vecinos dan semanalmente un determinado monto económico que ellos confían es para la realización de lo que los mayordomos han establecido previamente.

Por último, quienes a menudo fungen como líderes de carácter informal son los habitantes originarios quienes son los herederos de las tradiciones y son también quienes mejor conocen la dinámica de convivencia y comunicación en el pueblo. Saben quiénes son sus vecinos y a menudo pueden proporcionar cualquier tipo de información referente a la comunidad.

Los habitantes cobran relevancia en cada tipo de liderazgo ejercido dentro el pueblo, pues sin seguidores no habría líder tanto en la elección del Coordinador de Enlace Territorial que resulta ganador con la suma del mayor número de seguidores como con la popularidad de los mayordomos que les hace ganar la confianza de los habitantes.

3.9 Entorno

Desde la perspectiva de la organización como un sistema abierto, puede constatarse también la existencia de un entorno en el que está inmersa y que le permite tener circuitos de retroalimentación originados por la interacción de sus elementos: “el entorno es un estado de cosas relativo al sistema. Cada sistema se delimita así mismo frente a su entorno. Por ello el entorno de cada sistema es distinto”⁸⁵.

Se entiende por entorno a “todos aquellos elementos que, desde el exterior de la organización influyen o pueden influir en su funcionamiento interno y el de contexto para todos aquellos que, como el tamaño, el diseño, el reparto del espacio, la tecnología,...lo hacen desde dentro”⁸⁶. Es decir que el entorno es lo externo, lo que influye pero que no está dentro y que puede ser analizado en dos niveles: macro (flujos institucionales, económicos, políticos y culturales) y micro

⁸⁵ Krieger Mario, op.cit., p. 243.

⁸⁶ Ruiz Olabuénaga op.cit. p. 304.

(individuos, grupos y organizaciones concretas y relacionadas con la organización).

Siendo el nivel micro el que ejerce una influencia más directa con la organización y el que más se toma en cuenta, debido a las influencias mutuas que tienen sus partes. El entorno de una organización, de acuerdo a Ruiz Olabuénaga en su libro *Sociología de las organizaciones*, está constituido por todos aquellos elementos, llámense personas, grupos, organizaciones, condiciones sociales y técnicas, con los que intercambia su energía e información y que por ende ejerce una cierta influencia sobre ellos.

Aunque cabe destacar que, si bien, ninguna organización puede existir sin su entorno determinado, éste puede ser escogido, alterado o cambiado por la misma y que no todas las organizaciones tienen el mismo grado de dependencia e influencia con su entorno.

En la relación que se ejerce con el tiempo y el espacio, se puede considerar otros dos tipos de entornos: relevante e irrelevante. Entendiéndose como “relevante” a aquel que mantiene una relación real, concreta y potencial con la corporación. En este ambiente relevante se identifican estímulos primarios y secundarios.

Siendo los primarios los que provienen de las condiciones del mercado, los proveedores y las condiciones laborales; los secundarios por otro lado se constituyen por los elementos legislativos, los competidores, desarrollo tecnológico, tendencias económicas, sociales y políticas de un país que conforman el ambiente de una organización, entendido como aquel que es relevante para su funcionamiento.

Entre las principales variables del ambiente general o macro entorno se encuentran: *el factor político*: “las condiciones políticas son determinantes en la definición del tipo de ambiente que enfrentan las empresas pues obstaculizan o fomentan la actividad empresarial”⁸⁷, la situación política del Distrito Federal va directamente relacionada con el ambiente generado dentro de la Delegación y

⁸⁷ Fernández Collado Carlos, op.cit. p. 219.

posteriormente en las Coordinaciones o sub-delegaciones. De esta manera el clima organizacional y el apoyo otorgado no será el mismo si son diferentes los partidos políticos que ocupan la Jefatura Delegacional y el Jefe de Gobierno del Distrito Federal, por poner un ejemplo.

Dimensión *tecnológica*, que está siempre en constante cambio por tanto también es una fuente de incertidumbre pues está siempre en evolución y esto para las organizaciones pequeñas y medianas, principalmente, resulta un obstáculo muy grande, tener la factibilidad para acceder a recursos tecnológicos y poder dominarlos. San Nicolás Tetelco como organización está totalmente alejada de la tecnología, por lo tanto pierde una oportunidad importante de competitividad.

Lo legal, el marco jurídico por el cual se rigen las organizaciones. San Nicolás Tetelco es a su vez una Coordinación dependiente de la Delegación Tláhuac.

Variables culturales “son la cultura de un pueblo que penetra en las organizaciones por medio de las expectativas y la forma de pensar, actuar y sentir de sus participantes y sus clientes”⁸⁸. La cultura es un elemento central en la vida de un pueblo como San Nicolás Tetelco pues abarca todo el mundo de valores, creencias, actitudes, normas y reglas de conducta que le dotan de identidad frente a otros lugares.

Lo económico, factor fundamental para que una organización obtenga los recursos materiales que necesita para la producción y alcance de sus metas como la obtención de recursos energéticos, mano de obra y medios de comunicación, por ejemplo, los recursos de San Nicolás Tetelco son obtenidos directamente del presupuesto que otorga la Delegación a cada una de las Coordinaciones Territoriales. Además de la recaudación interna para el ciclo festivo que es organizada por los mayordomos.

El factor *demográfico* que está directamente relacionado con la producción de la organización, la cual deberá considerar los elementos que le son útiles y a los que es necesario adaptarse. Aquí se incluyen también rasgos como la edad, educación

⁸⁸ Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, op.cit. p. 43.

y religión, donde con el avance tecnológico puede presentarse una brecha digital que impida a la organización tener el éxito que desea.

Además algunos autores mencionan las *condiciones ecológicas* que abarcan desde la temperatura, el acceso a mares, ríos, orografía, clima, abundancia de recursos naturales, de los cuales la organización puede obtener beneficios.

San Nicolás Tetelco es un pueblo que tenía una gran abundancia en recursos naturales, pero que han ido disminuyendo con el paso del tiempo. Sin embargo, parte de su economía aún se basa en el trabajo de la tierra.

Con todo esto puede entenderse que el entorno no es estable sino que va evolucionando con el tiempo, en función de su homogeneidad (que está relacionada con la mayor o menor cantidad y complejidad de problemas a los que se enfrente), de su estabilidad (adaptación y reorganización), incertidumbre (grado de desconocimiento respecto a cambios).

Así, el éxito en la supervivencia y el fortalecimiento de la organización dependerá en gran medida de su nivel de adaptación a las exigencias de las condiciones medioambientales.

La característica principal del entorno en su contacto con la organización es su doble relación incertidumbre/certeza y amenaza/oportunidad, pues una organización debe tanto ofrecer oportunidades para fortalecerla como alejarse de la incertidumbre y adoptar formas de clarificación y de garantía de seguridad.

Así se puede concluir que debido a que ninguna organización puede considerarse un sistema totalmente cerrado, se mantiene una estrecha dependencia con el entorno tanto micro como macro. Este medio ambiente no es para nada estable, uniforme y sencillo, sino complejo, cambiante y multidimensional que está ejerciendo en todo momento un influjo mutuo con la organización.

Tláhuac, en donde se ubica San Nicolás Tetelco, es una de las 16 delegaciones que componen el Distrito Federal, se ubica al suroriente del Distrito Federal; y colinda al norte con la Delegación de Iztapalapa, al Sur con la Delegación Milpa

Alta, al oriente con Chalco, municipio del Estado de México y al oeste con la Delegación Xochimilco, sus límites fueron precisados a partir del 30 de diciembre de 1994 en el Diario Oficial de la Federación.

“La Delegación Tláhuac, ubicada al sureste del Distrito Federal, está estructurada por 12 Coordinaciones Territoriales, dentro de las cuales se encuentran 7 pueblo originarios; además de ser una de las pocas delegaciones del DF que actualmente tiene suelo de conservación mismo que le da un ambiente semirural y un estilo mágico característico de las comunidades del interior de la República Mexicana”⁸⁹.

Los siete pueblos originarios que se encuentran en la Delegación Tláhuac son: San Pedro Tláhuac (cabecera Delegacional), San Nicolás Tetelco, San Juan Ixtayopan, San Andrés Mixquic, San Francisco Tlaltenco, Santa Catarina Yecahuízotl y Santiago Zapotitlán.

Cada uno de estos pueblos cuentan con su Coordinación territorial y se suman otras colonias no originarias: la Coordinación de la Nopalera, Los Olivos, Zapotitla, Colonia del Mar Y Miguel Hidalgo para sumar las 12 coordinaciones que componen la Delegación Tláhuac.

De acuerdo al Programa Delegacional de Desarrollo Urbano de Tláhuac, Tláhuac ocupa una superficie de 8,534.62 ha. (5.75% del Distrito Federal), se encuentra en transición entre un esquema rural a uno urbano, además se ubica entre una delegación completamente urbanizada como Iztapalapa y otra totalmente rural como Milpa Alta.

Al norte y poniente, se relaciona con Iztapalapa, a través de la Avenida Tláhuac y de F.F.C.C. San Rafael Atlixco y con Coyoacán y Xochimilco a través de Canal de Chalco y el Anillo Periférico. Al oriente, su relación con el Estado de México es a través del Municipio Chalco-Solidaridad, a lo largo de su colindancia desde Santa Catarina hasta Mixquic y con el apoyo vial del eje 10 Sur y la Calzada Tláhuac-Chalco. Al sur se comunica con Xochimilco y Milpa Alta, a través de la Carretera Xochimilco-Tulyehualco.

⁸⁹Página Web Delegación Tláhuac: www.tlahuac.df.gob.mx.

La Delegación presenta una estructura urbana desarrollada a lo largo de la Avenida Tláhuac, generándose una zona urbana continua, desde el Panteón de San Lorenzo hasta el sur de San Pedro Tláhuac, en donde colinda con Tulyehualco, Delegación de Xochimilco.

La traza urbana de Tláhuac muestra un patrón disperso, donde se pueden diferenciar tres grandes zonas⁹⁰.

1. Al norte una zona de uso mixto con colonias populares, unidades habitacionales y la presencia de industria y bodegas, correspondiente a las colonias Las Arboledas, Los Olivos, Del Mar, Sta. Ana, La Nopalera y Miguel Hidalgo.
2. Al centro una zona predominantemente habitacional unifamiliar, conformada por el poblado tradicional de Santiago Zapotitlán y la Colonia La Conchita.
3. Al oriente una zona habitacional unifamiliar, con servicios mezclados y equipamiento de nivel medio, en la que destacan: el poblado de San Francisco Tlaltenco, las colonias: Selene, Santa Cecilia, San José y la cabecera delegacional San Pedro Tláhuac.

En este continuo urbano, la única vía de comunicación es la Avenida Tláhuac ya mencionada, de la cual se derivan vías secundarias de relativa fluidez, debido a que las colonias y poblados no presentan continuidad en su traza y secciones.

La estructura de la delegación se complementa con las agrupaciones denominadas poblados rurales:

1. San Juan Ixtayopan, cuyo crecimiento ha sido importante en los últimos años y que comprende los asentamientos de Torres Bodet y Tierra Blanca.
2. San Nicolás Tetelco, que se une ya con las Colonias: Emiliano Zapata 1ra. Sección (La Conchita), Emiliano Zapata Segunda Sección, y con el poblado de San Andrés Mixquic, en un entorno agrícola, muy importante como zona productiva.

⁹⁰ Programa Delegacional de Desarrollo Urbano de Tláhuac 2010 en: www.seduvi.df.gob.mx.

3. Santa Catarina Yecahuizótl, que presenta serios problemas por la modificación del límite delegacional, su liga con el municipio de Valle de Chalco-Solidaridad y las fuertes presiones de urbanización de Iztapalapa a lo largo de la autopista México-Puebla.

El índice de urbanización de la Delegación Tláhuac con respecto a la Región Centro del país, es considerado como alto; aun así, con relación al resto del Distrito Federal el índice de urbanización es uno de los más bajos, ocupando el lugar 15 del Distrito Federal. La Delegación Tláhuac ocupa actualmente una área total de 8,534.62 Has., mismas que se distribuyen en un 33.5% para el área urbana con 2,860 ha. y el 66.5% en área de Conservación ecológica con 5,674 Has.

Capítulo 4

Planteamiento estratégico

4.1 FODA

El análisis FODA es una metodología que tiene por objetivo principal el identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la Organización, así como también las Oportunidades y Amenazas, que arroja la información previamente recolectada.

El FODA se utilizará para desarrollar un plan que tome en consideración los diferentes factores internos y externos. Lo que se busca con esto es maximizar el potencial de las fortalezas y oportunidades y minimizar el impacto de las debilidades y amenazas. Se utiliza comúnmente al desarrollar un plan estratégico, y debe considerarse al momento de tomar una decisión para solucionar algún problema.

Luego de realizar la investigación referente al análisis situacional de San Nicolás Tetelco visto como una organización se da paso a enlistar los elementos del análisis FODA resultantes de la información recabada, a través de la observación participante y las entrevistas realizadas:

Fortalezas

- *Es un pueblo originario.
- *Cercanía geográfica con el pueblo de San Andrés Mixquic.
- *Organización por medio del sistema de cargos.
- *Es un lugar tranquilo y pacífico.
- *Es un pueblo agricultor.

Oportunidades

- *Aprovechar rasgos de pueblo originario
- *Aprovechar cercanía con Mixquic
- *Organizar una feria
- *Generar identidad y seguridad.
- *Promover la protección del Ayaquemetl

Debilidades

- *Falta de reconocimiento
- *Lejanía con el centro de la ciudad.
- *Poco acceso del transporte público
- *Falta de centros de entretenimiento
- *Falta de apoyo Delegacional

Amenazas

- * Influencia de tradiciones ajenas
- * Llegada de nuevos habitantes
- *Que los jóvenes se aburran con facilidad
- *Pérdida del área de conservación ecológica
- *Generación de delincuencia

A continuación se enlistan en forma más precisa y en jerarquía:

Fortalezas

- 1) Es un pueblo originario. Tiene una historia de origen prehispánico y conserva tradiciones milenarias
- 2) Cercanía geográfica con el pueblo de San Andrés Mixquic que es reconocido por su celebración de día de muertos.
- 3) Organización por medio del sistema de cargos. Es un pueblo organizado y con vecinos participativos.
- 4) Es un lugar tranquilo y pacifico para vivir debido a los valores y costumbres prevalecientes además de la cercanía entre familias.
- 5) Es un pueblo agricultor y cuenta con uno de los últimos pulmones del Distrito Federal.

Oportunidades

- 1) Resaltar los rasgos de pueblo originario para atraer recursos y apoyo por parte de la Delegación Tláhuac.
- 2) Aprovechar cercanía con Mixquic para generar reconocimiento sobre todo en la celebración de Día de Muertos.
- 3) Organización de una feria que le genere beneficios al pueblo tales como el reconocimiento y el movimiento de la economía.
- 4) Generar identificación y seguridad en los habitantes con su lugar de origen a través de la formulación del núcleo ideológico
- 5) Promover la reforestación y conservación del Ayaquemetl.

Debilidades

- 1) Es un pueblo poco conocido en la demarcación.
- 2) Lejanía con el centro de la ciudad y fuentes de empleo
- 3) Poco acceso del transporte público (a una hora de la estación del metro más cercana)
- 4) Falta de centros de entretenimiento.
- 5) Falta de apoyo en la Delegación para festivales y ferias. Falta de eventos culturales

Amenazas

- 1) La influencia de tradiciones y rituales ajenos a la comunidad (como Halloween).
- 2) La migración y llegada de nuevos habitantes quienes no comparten la misma identidad
- 3) Que los jóvenes se aburran con facilidad y emigren hacia la ciudad lo que puede ocasionar que el pueblo se quede sin jóvenes.
- 4) Que el área de conservación ecológica se pueble y esto genere que ya no se pueda sembrar y cultivar la tierra.
- 5) La migración de personas ajenas a la comunidad puede generar delincuencia y que se pierda la cercanía entre familias.

Sintomatología:

- San Nicolás Tetelco es un pueblo originario que posee diversos elementos que le dotan de identidad, sus tradiciones y ciclo festivo lo convierten en un lugar particular. Sin embargo, es poco conocido en gran medida a su pasividad y falta de atractivos.
- San Nicolás Tetelco cuenta con una historia, mitos y leyendas que son poco conocidos inclusive por los mismos habitantes.
- San Nicolás Tetelco no tiene presencia en Internet, si bien cuenta con un par de páginas en Facebook, éstas no son administradas de manera correcta y son utilizadas para fines personales.
- San Nicolás Tetelco es casi invisible para la Delegación Tláhuac esto debido en gran medida a la falta de liderazgo del Coordinador Territorial actual.
- Casi todas las comunidades aledañas a San Nicolás Tetelco realizan algún evento o feria que les genera reconocimiento y movimiento de su economía, por ejemplo: San Juan Ixtayopan realiza la Feria del Elote y San Antonio Tecómitl recientemente comenzó a realizar la feria del Pulque y Maíz.
- San Nicolás Tetelco no cuenta con una identidad conceptual y por lo tanto carece también de una identidad visual que le represente e identifique.

4.2 Estrategias de Comunicación

Con todo lo anterior se puede dar paso a la formulación de algunas propuestas basadas en el objetivo de la Marca Ciudad: mejorar la imagen organizacional y generar confianza tanto para los públicos externos como internos (en este caso, los habitantes).

San Nicolás Tetelco no es una comunidad que busque atraer turismo pues no cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo una estrategia con ese fin pero sí para generar un sentido de identidad entre sus habitantes y lograr acciones para mejorar su calidad de vida.

Plan: “Todos somos Tetelco”

Objetivo: Generar y aplicar estrategias basadas en la metodología para gestionar una Marca ciudad a nivel local para generar beneficios a San Nicolás Tetelco.

El primer paso es la selección del equipo de trabajo que llevará a cabo las estrategias, se propone que dicho equipo sea formado por jóvenes originarios de Tetelco, entusiastas y comprometidos con su comunidad, por el Coordinador de Enlace Territorial, por uno o dos mayordomos y habitantes originarios interesados en rescatar y ayudar al pueblo.

- **Estrategia: “Soy de Tetelco”**

Lo que mueve a una organización es su identidad y ésta debe ser formalizada para que pueda ser eje de partida de todo lo que se quiere lograr. Es por eso que en primer lugar se propone.

Tácticas:

1. **Creación de la identidad conceptual de Tetelco.**
Establecer de forma clara y precisa lo qué se es y a

dónde se quiere llegar. Rescatando la fortaleza de ser un pueblo originario con una historia y tradiciones milenarias para generar sentido de pertenencia a los habitantes.

- Formular la Misión de San Nicolás Tetelco
- Formular la Visión de San Nicolás Tetelco
- Elegir el *valor* que será eje rector de la Marca Ciudad aplicado a nivel local
- Formular la Filosofía organizacional.

2. Creación de la identidad visual de San Nicolás Tetelco

La estrategia de Marca Ciudad permitirá dar actualidad a la comunidad de San Nicolás Tetelco y aunque ésta no incluya sólo una campaña visual, sí es importante hacerse visible y tener elementos de identificación que lo caractericen del resto de los pueblos.

- Crear un logotipo que pueda representar a San Nicolás Tetelco en su actualidad y en lo que busca ser.
- Hacer un slogan que motive y funcione como punto de partida.
- Elegir los colores institucionales que representen al pueblo.

3. Implementación de un manual de identidad

En dicho manual quedará estipulada la identidad conceptual y la identidad visual de San Nicolás Tetelco. El manual será repartido a las familias originarias de San Nicolás Tetelco y a las no originarias para que conozcan al pueblo. Para su realización y distribución se pedirá la cooperación de los vecinos.

- Exposición clara y precisa de lo que Tetelco es y lo que quiere llegar a ser.
- Redacción de la historia del pueblo y sus principales mitos
- Se realizará una recolección de fotografías antiguas y se incluirá en el manual.
- Se describirán las principales tradiciones.

- Estrategia: **Pueblo modernizado**

Aprovechar las nuevas tecnologías para llegar a un sector importante en la comunidad: los jóvenes.

1. **Creación de una página web del pueblo** Dicha página permitirá en primer lugar hacer presente a San Nicolás Tetelco en una plataforma tan importante como es el Internet y en segundo lugar, dar a conocer sus principales fortalezas.

-La página deberá ser dinámica y en la medida de lo posible, interactiva.

-Se pondrán en ella los elementos contenidos en el manual de identidad.

-Se buscará que sea lo más visual y atractiva posible, alejada del concepto de la mayoría de páginas institucionales.

2. Presencia en Facebook

Permitirá la exposición de la nueva imagen de San Nicolás Tetelco y la interacción con los habitantes quienes también podrán ser partícipes de la reestructuración del Pueblo.

- Abrir una Fan Page en Facebook administrada por el equipo “Todos somos Tetelco”.
- Se compartirán enlaces de contenido cultural e histórico tanto del pueblo como de la Delegación Tláhuac.
- Se evitarán ofensas y contenido partidario, político, religioso y que incite al rumor.
- A través de esta página el Coordinador de Enlace Territorial podrá dar avisos de interés general.
- Se dará difusión de la página por lo que también en ella se anunciará la programación del ciclo festivo.

- Se compartirán logros de la comunidad y mensajes que motiven e inciten el orgullo de ser habitante del pueblo.
- Se expondrán las nuevas estrategias para el rediseño del pueblo.
- Los mensajes deben redactarse cuidando siempre la imagen organizacional, de forma clara y con buena ortografía.

- **Estrategia: Pueblo de “atoleros”**

Se aprovechará el sobrenombre de “atoleros” con el que son conocidos los habitantes de San Nicolás Tetelco y se buscará generar reconocimiento y apoyo por parte de la Delegación Tláhuac.

1. Feria del atole

Se reanudará esta feria celebrada hace varios años, para dar dinamismo a la vida cotidiana, rescatar una tradición y dar oportunidad de generar recursos

-Se propone que la fecha para realización de dicha feria sea del 31 de octubre al 2 de Noviembre para aprovechar la Celebración de Día de muertos y sobretodo la afluencia de turistas que genera San Andrés Mixquic.

-Se realizará en la plaza principal del pueblo, debido a que es visible y punto obligatorio para los que se desplazan hacia Mixquic.

- Su organización será llevada a cabo por el equipo “Todos somos Tetelco”, quienes buscarán el apoyo delegacional y la forma de obtener recursos para la promoción de la feria y el montaje de ésta.

-En dicha feria se ofrecerán atoles elaborados por habitantes del pueblo, de todos los sabores posibles, además de otros productos como tamales y pan casero.

-Se programarán además eventos artísticos como bailes u obras de teatro que amenicen la feria, todo en relación a la celebración del Día de Muertos.

- Se realizará una mega ofrenda en el kiosco con la participación de todo el pueblo, la fruta y el resto de los elementos será recaudada casa por casa de la misma manera en que los mayordomos realizan su trabajo.

- La noche del 1° de noviembre es importante debido a que se pide “calaverita” y las calles el pueblo son muy concurridas, además de que el clima en ese mes es favorable para los productos ofrecidos.

4.2.1 Cronograma de actividades

El cronograma es la presentación del programa de actividades que tiene como objetivo facilitar su realización y el control de los avances. Como se estipuló en el primer capítulo de este trabajo, es característica de la Marca Ciudad y de cualquier otra estrategia, la planificación con cimas muy claras que implica fijar intervalos y periodos de tiempo que sirvan de guía para realizar las tácticas.

Plan: Todos somos Tetelco	Mes 1°	Mes 2°	Mes 3°	Mes 4°	Mes 5°	Mes 6°	Año 1°
Estrategia: Soy de Tetelco	✓	✓					
Estrategia: Pueblo modernizado		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Estrategia: Pueblo de “atoleros”				✓	✓	✓	✓

Estrategia: Soy de Tetelco	Semana 1 (S1)	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
Formular la Misión de San Nicolás Tetelco	✓	✓						
Formular la Visión de San Nicolás Tetelco	✓	✓						
Elegir un <i>valor</i>	✓							
Formular la Filosofía organizacional.		✓						

Crear logotipo			✓	✓				
Hacer un slogan				✓				
Elegir los colores institucionales				✓				
Creación del manual de Identidad					✓	✓	✓	
Repartición del manual de Identidad								✓

- La estrategia “Pueblo modernizado” se llevará a cabo a partir del segundo mes, una vez que se tenga la identidad conceptual decidida. Y se dará seguimiento durante todo el año.
- La estrategia “pueblo de atoleros” se empezará a realizar a partir del cuarto mes, una vez que ya se cuente con el manual de identidad que será mostrado a las autoridades Delegacionales y se les pedirá su apoyo. La organización de la feria se debe hacer con por lo menos tres meses de anticipación.

Independientemente de este cronograma propuesto es importante darle seguimiento y mantenimiento constante a la Marca, para reforzarla y no perder la confianza de los habitantes.

Conclusiones

En el acelerado proceso de globalización, no han sido sólo la mayoría de las empresas las que se han quedado rezagadas ante la competencia de las transnacionales y grandes conglomerados. Son también los países, ciudades y pueblos los que luchan por sobrevivir frente a todos aquellos donde se ha quedado concentrada toda la infraestructura y recursos, tanto económicos como naturales y humanos.

Por ello, en el primer capítulo de este trabajo se abordó la tipología de Toni Puig quien clasifica a las ciudades cuya Marca Ciudad es más urgente. Se trata de ciudades en decadencia, donde reina la pasividad y nunca ocurre nada, u otras donde la delincuencia, el índice de migración y la pérdida de valores y tradiciones, es tan grande que prefieren la resignación. Las ciudades viven y sienten. Las ciudades están conformadas por humanos, por pequeñas y medianas empresas, por empleos, por vidas enteras.

Además al pensar en marca pensamos en capitalismo, grandes campañas publicitarias y derroche económico, desde ese punto de vista nada podría ser más alejado de lo que es un pueblo originario. Sin embargo, el enfoque que se abordó en este trabajo es el de una Marca Ciudad para rediseñar un lugar en decadencia, que presenta elementos que le dotan de identificación y cuyo fin es el bienestar de sus habitantes y la preservación de su identidad.

La estrategia de Marca Ciudad, es un proceso de gestión de los recursos con los que cuenta una localidad y busca rescatar los elementos que hacen único a un lugar con el objetivo de generar identidad en sus habitantes y promover mejores oportunidades para toda la comunidad.

En el capítulo dos se realizó un análisis situacional de nuestro objeto de estudio, la localidad de San Nicolás Tetelco, uno de los siete pueblos originarios de la Delegación Tláhuac, vista como una organización inmersa en un entorno, con

elementos distintivos, rasgos culturales e identitarios pero con muy poco posicionamiento.

La Delegación Tláhuac, ubicada al sureste del Distrito Federal, está estructurada por 12 Coordinaciones Territoriales de las cuales siete corresponden a Pueblos Originarios, que como se abordó detalladamente en este trabajo, son comunidades agrarias antiguas que conservan aún rasgos de identidad muy diferenciados.

San Nicolás Tetelco es popularmente el menos conocido de los pueblos de Tláhuac, a pesar de colindar territorialmente con San Andrés Mixquic (reconocido por la celebración de Día de Muertos). Sin embargo, como se describió en este segundo capítulo, San Nicolás Tetelco es un pueblo que conserva todas las características del medio rural pues es una de las comunidades originarias del Valle de México más antiguas y sus orígenes son anteriores a la llegada de los españoles a nuestro continente.

La localidad posee un paisaje que combina espacios urbanos, con chinampa y tierra firme. San Nicolás Tetelco como todos los pueblos originarios tiene un ciclo festivo, que se puede distribuir de acuerdo a la tipología propuesta por Medina Hernández en: fiestas patronales, ciclo de la cuaresma, ciclo del invierno, ciclo mesoamericano, ciclo de las peregrinaciones y ciclo de las fiestas cívicas.

San Nicolás Tetelco es por lo tanto una localidad con ciertos elementos que le dotan de diferenciación y que le pueden permitir obtener un mejor posicionamiento que le permita generar beneficios, para la comunidad, principalmente.

En el tercer capítulo se realizó un diagnóstico organizacional a partir de teorías y conceptos que permitió arrojar que San Nicolás Tetelco es una organización cuya identidad está dada por un origen prehispánico con una cultura organizacional fuerte, pero no cuenta con una identidad conceptual ni visual que le permita encaminar sus metas. Además de algunos problemas de comunicación en cuanto a no controlar rumores, la falta de liderazgo del Coordinador Territorial y la apatía

de algunos habitantes por involucrarse en los asuntos relacionados con el bienestar del pueblo.

Es por eso que en el último capítulo se propone la creación de un equipo formado por habitantes entusiasmados y comprometidos, no ajenos a la comunidad, sino personas orgullosas de su lugar de origen, que busquen un cambio. La marca ciudad es lo que se propone y se hace, es la conceptualización del lugar que se quiere construir.

Los ciudadanos ya no quieren sólo frases bonitas, propaganda y populismo, que intenta ganar el voto en la campaña de Coordinadores territoriales, los ciudadanos confían en sus vecinos, en los líderes no formales, en personas que conocen de siempre y en sus jóvenes porque saben que son el futuro.

Pensar en un pueblo originario para crear una Marca Ciudad no me parece inalcanzable pues, si bien, cualquier lugar puede presentar las características para ser analizado como una organización y de aquí poder rescatar las áreas de oportunidad, en un pueblo originario se encuentran formas de organización aún más visibles como el sistema de cargos, las juntas comunitarias, los comisarios ejidales y consejos de pueblo.

Además, los pueblos originarios son comunidades que desde su trinchera, es decir, desde toda la actividad ceremonial y festiva desplegada a lo largo del año, buscan sobrevivir y no lo hacen como normalmente se pensaría, de forma cerrada o con patrones ya establecidos, sino con una complejidad de organización para la obtención de recursos y una serie de estrategias y procedimientos para garantizar su reproducción cultural.

El sistema de cargos, es la organización meramente comunitaria, que dota de flexibilidad a los pueblos originarios para responder a las presiones exteriores, a través de negociaciones, acuerdos, que si bien resultan a veces precarios, son

esfuerzos que mantienen dinámica la vida pública en los pueblos y eso se puede aprovechar.

El papel que juegan los pueblos urbanos como los llama Álvarez Enríquez es precisamente el dar continuidad a las tradiciones a través de todas las actividades y rituales que cohesionan a la comunidad. La continuidad de los pueblos originarios se basa en las formas de organización comunitaria y en el sistema festivo.

Año con año se reconstruye la identidad basada en el lugar de pertenencia, de eso se trata la Marca Ciudad, de una reconstrucción y un rediseño constante, es importante rescatar el arraigo por la tierra que mantienen viva los habitantes, inclusive la devoción religiosa y los fuertes lazos familiares podrían ser el valor de marca como un pueblo unido.

San Nicolás Tetelco puede al igual que otras comunidades pensar en desarrollar una Marca en donde intervienen entremezclados, los conceptos de identidad e imagen. Aunque se trate de un pueblo pequeño eso no es impedimento para que tenga un slogan, un logo y colores institucionales que lo identifiquen.

Sin embargo, como se estableció desde el principio, es importante partir de lo que ya se es y con la idea clara de hacia dónde se quiere llegar. La construcción y consolidación de la identidad es importante porque refuerza el sentido de pertenencia de la población local, lo que a su vez facilita la movilización y acción en torno a los objetivos trazados.

Además de partir de la identidad conceptual, en la planeación de la Marca Ciudad deben considerarse opciones viables y realistas sustentadas siempre de la información recabada del diagnóstico FODA y un análisis del entorno.

Cualquier lugar puede plantearse una estrategia de Marca Ciudad, todos tienen debilidades pero también fortalezas que deben ser aprovechadas para no quedarse atrás, no es necesario esperar a que la comunidad esté en decadencia y

que los habitantes emigren a otros lugares que les permitan tener una mejor calidad de vida.

Con este trabajo se comprendió también que el gestionar una Marca Ciudad no es una tarea sencilla ni algo que pueda lograrse de la noche a la mañana. Sin embargo, es importante sobre todo en un momento en el que la localidad pide a gritos ser vista.

Una de las limitantes del proyecto es que para conocer a una comunidad también es importante conocer a los habitantes, saber qué es lo que quieren y esperan exactamente. Es por eso que el trabajo que implica la gestión de un Marca Ciudad, es de un equipo interdisciplinario.

Sin embargo, el papel que juega el comunicólogo organizacional en la gestión de la Marca Ciudad es importante, no sólo en la etapa de planeación, que es definir el punto de partida, sino también en la manera en que va a comunicarse dicha marca. Para lo que es necesario pensar también en los diferentes productos comunicacionales a utilizar y en la medición de la efectividad

La comunicación municipal como la llama Toni Puig es fundamental porque además de permitir que los ciudadanos estén informados, los hace sentir implicados, que son parte de la marca. Este tipo de comunicación debe mostrar lo que se está haciendo; las organizaciones ya no comunican servicios, ahora comunican a la misma organización como marca.

La Marca Ciudad es por lo tanto una estrategia global, no puede ser algo externo pues se dejaría de lado lo más importante: la identidad, la razón de ser de la ciudad vista como una organización. Por lo tanto su implementación incluye la realización de diversas estrategias encaminadas al porvenir de la ciudad.

Aunque, si bien, la Marca Ciudad es una estrategia para los ciudadanos, la participación gubernamental es vital. Son los gobiernos los que deben responder y estar de acuerdo en querer hacer algo por rescatar o rediseñar las ciudades,

pueblos y localidades. Es el Gobierno el que puede proporcionar los recursos económicos y es su deber con la comunidad.

Es así como con este trabajo se propone, a través de la metodología de Toni Puig, una Marca Ciudad más humana, dónde lo importante es la gente, quiénes conforman las ciudades y pueblos y donde las acciones a largo plazo favorezcan a la comunidad en su conjunto.

Una marca que conserve sus elementos básicos pero que no piensa sólo en las grandes ciudades que ya sobresalen por sí solas, sino que da esperanza a los pequeños lugares que desde su trinchera se esfuerzan por sobrevivir y mantener vivas las tradiciones que les dotan de identidad.

Fuentes de consulta

Bibliográficas:

- Álvarez Enríquez Lucía (coordinadora), *Pueblos Urbanos: identidad, ciudadanía y territorio en la ciudad de México*, UNAM, Miguel Ángel Porrúa, México, 2011
- Bohlander, George, *Administración de recursos humanos*, Cengage Learning, México, 2005, pp. 750.
- Carrión Maroto Juan, *“Reflexión y selección de la estrategia” en Estrategia de la visión a la acción*, 2da. ed., Alfaomega, ESIC, España, 2007.
- Capurro Doris, “Las ciudades quieren convertirse en marcas” para *La Nación*, sección de Opinión, 18 de Julio 2006 en Dirección URL: <http://www.lanacion.com.ar/815713-las-ciudades-quieren-convertirse-en-marcas>
- Celis Mancera Dalia, *Monografía de Tetelco*, Biblioteca pública No. 514 “Emiliano Zapata”, Agosto de 1992
- Chiavenato Idalberto y Arao Sapiro, *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicación*, Segunda edición, Edit. Mac Graw Hill, 2000.
- Chiavenato Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, Mc Graw Hill, Cuarta edición, Colombia, 1997
- Etkin Jorge y Leonardo Schuastein. *Identidad de las Organizaciones. Invariación y cambios*. Edit. Paidós. Buenos Aires, Argentina. 1997.
- Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2002.
- Freijeiro Belén, *Manual sobre Dirección Estratégica de la Pyme*, IdeasPopias, España, 2005, pp. 160
- Gallardo Cano Alejandro, *Curso de teorías de la comunicación*, UNAM-FCPyS, México, 1990.
- Garrido Francisco, *Comunicación estratégica*, Gestión 2000, Barcelona, 2001

- Gómez Becerra Esteban Manuel, “La incorporación de los pueblos originarios de la Delegación Benito Juárez a la mancha urbana de la Ciudad de México ¿Se han agotado las tradiciones?” Tesis para obtener el título de Maestría en Urbanismo, Centro de Investigaciones Interdisciplinaria en Ciencias y Humanidades, UNAM, México, 2013
- Gordo, Víctor, *El poder de la imagen pública*, Editores Asociados Mexicanos, México, 1999, pp. 272.
- Karts Daniel; Kanh Robert, *Psicología social de las organizaciones*, Trillas, México, 1977
- Katz Daniel; Kahn Robert, *Psicología de las organizaciones*, Trillas, México, 1977
- Klare Michell, *Armas y poder en América latina*, Era, México, 1978, p. 139
- Krieger Mario, *Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*, México, Pearson Educación, 2001
- Loza; Delgado; Martínez; Ruiz, *Proyectos institucionales*, Chicome, México, 2011
- Martínez Ávila Alejandra, *Sociología de las Organizaciones*, México, Edit. Mc Graw Hill, 1996.
- Medina Hernández Andrés (Coordinador) , *La memoria negada de la Ciudad de México: sus pueblos originarios*, UNAM- UACM, México, 2007.
- Medina Hernández Andrés, *La transición democrática en la ciudad de México. Las primeras experiencias electorales de los pueblos originarios*.
- Mohar Jorge, *Reflexiones sobre planeación estratégica* en Revista Pyme. *Adminístrate hoy*, México.
- Moreira Elena, *La Gestión cultural: herramienta para la democratización de los consumos culturales*, Buenos Aires, Longseller, 2003
- Nosnik, Abraham, *Culturas Organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*, Editorial Netbiblo. España, 2005. Pp. 145.
- Noya, Javier y Ramos, Marisa. “América Latina: del riesgo país a la Marca País y más allá”, Documento de Trabajo N° 7. Mayo de 2006

- Palací Descals, Francisco José. *Psicología de la Organización*. Edit. Pearson. Madrid, España, 2005.
- Peiró Silla, José María, *Psicología de la organización*, Vol.2 Madrid España, 1998.
- Puig Toni, *Marca ciudad: “Cómo rediseñarla para asegurar un futuro esplendido para todos”*, Paidós, España, 2009. Pp. 286.
- Puig Toni, *La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos*, Paidós, Argentina, 2003.
- Romero Tovar María Teresa, *Antropología y pueblos originarios de la Ciudad de México*, Argumentos, UAM-X, Nueva Época, Enero-Abril, 2009.
- Ruiz Olabuénaga, José Ignacio, *Sociología de las organizaciones*, Universidad Deusto, España, 1995.
- *Ser Pueblo y Ciudad: San Nicolás Tetelco*, INAH, Cultura independiente, México 2013.

Electrónicas:

- Página Web Delegación Tláhuac: <http://www.tlahuac.df.gob.mx/>
- Programa Delegacional de Desarrollo Urbano de Tláhuac 2010 en <http://www.seduvi.df.gob.mx/>
- Blog de Sergio Rojas, San Nicolás Tetelco, en Dirección URL: <http://cronicariodesergiorojas.blogspot.mx/2013/04/san-nicolas-tetelco.html>
- Capurro Doris, “Las ciudades quieren convertirse en marcas”, para La Nación, 18 de junio de 2006, sección de opinión en <http://www.lanacion.com.ar/>
- Ciudades del futuro. Competencia global, liderazgo local. Dirección URL: [http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/B68FE790E935A7BFC125718F003C9793/\\$FILE/ciudades%20del%20futuro.pdf](http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/B68FE790E935A7BFC125718F003C9793/$FILE/ciudades%20del%20futuro.pdf)
- Cuando la ciudad es la marca. Dirección URL: http://www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/revista_savia/savia_57gestion_marcaCiudades.pdf

