



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**



FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**DISEÑO DE IDENTIDAD Y ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN DE
IMAGEN PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES DE LA
RINCONADA DE TEPITO A.C.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN. ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
PRESENTA LA SUSTENTANTE**

TERESA LAURA HERRERA VILLARREAL

DIRECTOR DE TESIS: MTRO. EFRAÍN PÉREZ ESPINO

CIUDAD UNIVERSITARIA, D.F.

FEBRERO 2008



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Dedico esta tesis a la memoria de mis abuelos Refugio y Salvador, quienes no pudieron acompañarme para presenciar este triunfo. Donde quiera que estén.

Agradezco a Dios

Por cuidarme, cuidar a los míos y encaminar mi vida. Gracias por el plan que tienes para mí.

Dedico este triunfo a mi familia:

Quienes han estado y estarán a mi lado siempre. Los quiero mucho.

Mi mamá y mi papá.

Por inculcarme desde pequeña valores como la responsabilidad y el compromiso, por darme consejos, por llevarme a la escuela, por hacer de mí una estudiante responsable, por cocinarme y apoyarme a lo largo de todos mis años escolares.

Por darme un ejemplo de vida, por confiar y creer en mí, por apoyarme en todo lo que me he propuesto, por mostrarme el camino y dejar que sola lo recorriera, por quererme y cuidarme cuando estoy enferma, por permitir que sola busque mi felicidad.

Lo que he llegado a ser es gracias a ustedes, papás.

A mi hermano Fili.

Por sus sacrificios en el puesto, por su apoyo y confianza en mí, por ayudarme en lo posible, por demostrarnos que se puede elegir otro camino. También a su esposa Minerva quien también depositó su confianza en mí y me alentó en momentos de presión.

A mi hermana

Por su apoyo, por creer en mi, por su ayuda, porque tras algunas adversidades has podido salir adelante.

A mis sobrinos.

Cinthya, Fernanda Emmanuel, Arantxa, Gamaliel.

A mis tios

Carlos, David, Guadalupe, Carmen; quienes desde lejos me apoyan. En especial a Magdalena quien estuvo y está al tanto de mi y de mis proyectos y ser más que una tía, una amiga para mí.

A mis padrinos

Raymundo y Gaby quienes desde que yo era pequeña han estado pendiente de mi desarrollo humano y profesional.

A Héctor.

Since I know you, you have been very important in my life. Your lovely sad eyes conquered me. I felt in love for you few days after knowing you and this far I feel so blessed for having you by my side.

Thanks for taking care of me.

I feel happy when you hug me and kiss me; you make my soul rest.

I adore you honey, you are my prince.

You are the best that ever happen to appear into my life. Thank you for kissing me, for loving me, for your support, for believe on me, for made me stronger.

Thanks also for helping me in this project, for being my designer, without your help this thesis wouldn't be a success, so this is for you.

Also tanks to your family who had showed me love: your parents Minelia and Javier, brothers, Javier and Gustavo and also Nancy, Carmen, Vanessa and Jesús. Thanks all them.

A mis amigos.

Quienes me han acompañado, ayudado, alentando, cuidado, quienes me quieren y se preocupan por mí desde que los conozco: Alex Angeles, Hernando, Higinio, Joel, Roberto, Catalina, Rocio, Paty, y Alfonso Rico.

Muñeco: mi bro elegido, gracias por los ánimos, por responder a mis preguntas, por las horas de café, por acompañarme en el puesto, por ayudarme con mis broncas, por prestarme tu casa, por la películas, u r my best friend; hay tanto que agradecerte, pero sabes cuánto te quiero maldito.

Negra: gracias por las horas de charla, por creer en mí, por tu confianza, por tu amistad, por nuestros viajes, por las horas en tu casa, pero sobre todo gracias por cambiar el rumbo que llevaba tu barco, eso es lo mejor que tú me puedes dar.

Ari: coso, gracias por compartir momentos de enojo y de alegría, por ser mi amigo, por tu cariño, por ser como eres y quererme como soy.

Martha: porque eres un ejemplo ya que con tu perseverancia has demostrado que todo es alcanzable, tu pasión al llevar a cabo tus planes y tu dedicación han sido un ejemplo para mí. Gracias por ayudarme en todo lo que has podido.

Ale: gracias por tu amistad que sé será para siempre; así como por las horas de facultad y de diversión que hemos compartido.

Karla: gracias por ser mi amiga y habernos regalado a un linda pequeñita.

Gis: gracias por dejarme conocer a la Gisela detrás de la apariencia, por compartir grandes momentos conmigo y por ser mi amiga.

A ustedes, a quienes conocí después, pero que también dejaron en mi marca de su presencia: Paola, Falis, Midori, Ed, Luis Bravo, Natalia, Ricardo, Potter.

Pok: gracias por escucharme en aquellos momentos de trauma durante mi estancia en Atento, por las películas compartidas, los conciertos y la sabiduría de los comics que me prestas, me han servido de mucho para desestresarme y como una catarsis. Gracias por ser mi amigo.

Clave: por quererme a pesar de todo, por tu apoyo, por creer en mí, por estar a mi lado aunque no estés cerca.

Jodos ustedes, amigos, han dejado una huella en mí. En mi memoria tengo algo que compartir con cada uno, algo que recordar de cada uno, algo que nos une.

Gracias a:

Alfonso Hernández

Por tu tiempo, por todo el material prestado, por tu interés en todo tipo de investigaciones y por supuesto por tu gran esfuerzo por la conservación del barrio.

A mi asesor Frain Pérez Espino.

La espera valió la pena pues sabía que tú eras el indicado para dirigir esta tesis. Gracias por tus clases y enseñanzas. Gracias por leer cada letra de esta tesis, por revisar hasta el más mínimo detalle durante las horas que me otorgaste para la asesoría. Gracias por tu mano dura y tus críticas fuertes ya que sin ellas esta tesis no habría tomado el excelente camino que me ayudaste a construir.

Gracias por ser tú y nadie más.

Je estoy muy agradecida. Siempre que lo necesites estaré para ayudarte.

A mis sinodales

Carlos Castaño, Adriana Corona, Alejandra Cabrera, Guadalupe García.

Gracias por sus acertadas observaciones, con ellas esta tesis fue enriquecida. Gracias por su sabiduría, por el empeño y tiempo dedicado en leerla y revisarla.

A la UNAM

Por todas las oportunidades y herramientas otorgadas; por todos los buenos maestros y las enseñanzas, por ser la mejor universidad, por acogerme y adoptarme como una egresada más de la UNAM.

Por último, y parafraseando a Fly Guerra, dedico este logro a todas aquellas personas sin nombre en esta tesis

que me cuidan y me quieren, los amigos nuevos y viejos, los que conservo desde la secundaria, preparatoria y facultad; los que acabo de conocer, los del trabajo, los del servicio, los del puesto, los del ejercicio, los de mis apellidos, los que son mis vecinos, los que comen en mi casa, los que me cocinan, los que me invitan a comer a sus casa, los que me aguantan, los que me enseñan cosas nuevas, los que me hieren, los que han llegado tarde, los que salen conmigo, los que me prestan libros, los que van conmigo al cine, los que beben cerveza conmigo, los que beben café conmigo, los que me prestan música, los que me abrazan, los que nunca fallan, los que me reconfortan cuando lloro, los que juegan en mi casa, los que soportan mi locura, los que me quieren como soy, los que me ven bonita, los que me cuidan, los que cuidan de mis dientes, los que me critican, a todas aquellas personas que han dejado algo de ellos en mi y en mis recuerdos, gracias.



ÍNDICE

| | |
|--|----|
| Introducción | 1 |
| | |
| Capítulo uno. Procesos y tipos de comunicación. | |
| 1.1 Introducción | 5 |
| 1.2 El proceso de comunicación | 7 |
| 1.3 La importancia del lenguaje | 11 |
| 1.4 Tipos de comunicación | 12 |
| 1.5 Comunicación organizacional | 14 |
| 1.6 Importancia de la comunicación organizacional | 18 |
| | |
| Capítulo dos. Flujos y procesos de comunicación organizacional. | |
| 2.1 Introducción | 21 |
| 2.2 Flujos y procesos de comunicación organizacional | 24 |
| 2.2.1 Comunicación externa | 24 |
| 2.2.2 Comunicación interna | 26 |
| 2.2.3 Comunicación formal | 30 |
| 2.2.4 Comunicación descendente | 31 |
| 2.2.5 Comunicación ascendente | 34 |
| 2.2.6 Comunicación horizontal | 36 |
| 2.3 Comunicación informal | 38 |
| 2.4 Cultura organizacional | 39 |
| 2.5 Identidad corporativa | 44 |
| 2.6 Imagen corporativa | 49 |
| 2.7 Las organizaciones de la sociedad civil | 51 |
| | |
| Capítulo tres. Estudio de caso: asociación de Comerciantes de la Rinconada de Tepito A.C. | |
| 3.1 El barrio de Tepito | 55 |
| 3.2 Antecedentes y estructura organizacional de la asociación de Comerciantes de la Rinconada de Tepito A.C. | 66 |
| 3.2.1 Historia de la asociación | 66 |
| 3.2.2 La asociación como organización de la sociedad civil | 74 |
| 3.2.3 Fundadores | 75 |
| 3.2.4 Organigrama | 76 |
| 3.3 Clima organizacional y coyuntura política | 77 |



Capítulo cuatro. Análisis de la cultura y comunicación organizacional de la asociación de Comerciantes de la Rinconada de Tepito A.C.

| | |
|--|-----|
| 4.1 Filosofía | 86 |
| 4.1.1 Creencias | 87 |
| 4.1.2 Misión | 91 |
| 4.1.3 Visión | 92 |
| 4.1.4 Valores | 93 |
| 4.1.5 Rituales | 96 |
| 4.1.6 Ceremonias | 99 |
| 4.1.7 Anécdotas | 99 |
| 4.1.8 Lenguaje | 99 |
| 4.1.9 Héroe | 103 |
| 4.2 Manifestaciones culturales | 104 |
| 4.2.1 Simbólicas | 104 |
| 4.2.2 Conductuales | 112 |
| 4.2.3 Estructurales | 114 |
| 4.2.4 Materiales | 117 |
| 4.3 Transmisión de la cultura organizacional | 120 |
| 4.3.1 Red cultural | 120 |
| 4.3.2 Servicio | 122 |
| 4.4 Análisis FODA | 124 |

Capítulo cinco. Diseño y creación de identidad para la asociación de Comerciantes de la Rinconada de Tepito A.C.

| | |
|--------------------------------|-----|
| 5.1 Corazón ideológico | 130 |
| 5.1.1 Misión | 130 |
| 5.1.2 Visión | 131 |
| 5.1.3 Valores | 131 |
| 5.2 Estructura organizacional | 132 |
| 5.2.1 Organigrama | 132 |
| 5.2.2 Objetivos | 135 |
| 5.2.3 Políticas | 136 |
| 5.2.4 Código de comportamiento | 137 |
| 5.3 Identidad visual | 138 |
| 5.3.1 Logotipo | 138 |
| 5.3.2 Marca | 143 |
| 5.3.3 Gama cromática | 144 |
| 5.3.4 Tipografía | 146 |
| 5.3.5 Slogan | 148 |
| 5.3.6 Papelería | 149 |
| 5.3.7 Anuncios | 151 |
| 5.4 Manuales | 151 |



| | |
|---------------------------------|-----|
| 5.4.1 Manual de la organización | 151 |
| 5.4.2 Manual de inducción | 156 |
| 5.4.3 Manual de procedimientos | 157 |

Capítulo seis. Estrategia de lanzamiento de imagen para la asociación de Comerciantes de la Rinconada de Tepito A.C.

| | |
|---|-----|
| 6.1 Proyecto 1. Campaña de difusión de nueva imagen hacia el público interno de manera gráfica, impresa y audiovisual | 160 |
| 6.2 Proyecto 2. Difusión dirigida al cliente | 179 |
| 6.3 Proyecto 3. Creación de una página Web | 192 |
| 6.4 Gráfica de Gantt | 196 |
| 6.5 Presupuesto | 198 |

| | |
|---------------------|-----|
| Conclusiones | 199 |
|---------------------|-----|

| | |
|---------------|-----|
| Anexos | 205 |
|---------------|-----|

| | |
|----------------------------|-----|
| Fuentes de consulta | 214 |
|----------------------------|-----|



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis tiene como objetivos el diseñar y formalizar la identidad visual y conceptual de una asociación de comerciantes informales en el barrio de Tepito, y elaborar una estrategia de difusión de imagen tanto a públicos internos como externos.

Fue posible llevar a cabo lo anterior investigando al conocido barrio de Tepito, específicamente a la asociación de comerciantes informales llamada Comerciantes de la Rinconada de Tepito A.C.

En esta ciudad las clases populares gustan de comprar y comer en la calle y Tepito es uno de los lugares favoritos para hacerlo. Tepito funciona dentro de la teoría de los sistemas barriales, los cuales construyen sus propias alternativas de vida ya que los habitantes del barrio han creado sus propias fuentes de trabajo, la más representativa es el comercio informal.

El comercio es uno de los principales agentes económicos del país el cual remonta sus inicios desde la época prehispánica donde por medio de trueques las personas comerciaban bienes y servicios, ejemplo de ello son “los famosos tianguis de Tenochtitlan Tlatelolco del período prehispánico”¹. Tiempo después en los “siglos XVI y XVII el comercio que venía de Europa se mezcla con el que es ejercido por los indios, por lo que emergen las plazas mercado frente a templos parroquiales”.²

Después de la Revolución Mexicana el ejercicio del comercio no cambió en su totalidad al implementar medidas fiscales y administrativas, lo que trajo consigo las actividades formales e informales. Este último tipo se organizó en asociaciones incorporadas a la estructura corporativista del PRI (Partido de la Revolución Institucional), antiguo partido oficial, pues la asociación estudiada pertenecía a la Confederación Nacional de Organizaciones Populares (CNOP) la cual ya no existe debido al cambio de poder en el

¹ Angélica Rocío Mondragón Pérez, Tesis: *El comercio en las banquetas de Tepito. Asociación de comerciantes establecidos del barrio.*, México, UNAM FCPyS, 1994, p.54.

² *Ibidem*, p.55.



Distrito Federal, por lo que ahora se mantienen ajenos a cualquier partido político pero respetan las normas que el Gobierno del Distrito Federal establece.

En la actualidad el llamado comercio informal es una de las principales fuentes de trabajo debido a las escasas oportunidades en este país para poder obtener un empleo y salario digno. Este tipo de comercio ha ido expandiendo su terreno al grado de la existencia de organizaciones representativas de los agremiados quienes defienden y buscan la formalidad, de alguna manera, de su actividad.

Las organizaciones de comerciantes informales son una población organizada y activa, cuya importancia radica en el papel que juegan dentro de la regulación del comercio informal, la generación de un capital social, su capacidad de regular el mercado de precios en la ciudad, así como la defensa de los intereses de los asociados frente a las distintas autoridades.

La asociación de Comerciantes de la Rinconada de Tepito tiene veintiocho años desempeñando su actividad comercial, de los cuales veintiséis años han sido como asociación civil misma que desarrolla una actividad que cubre necesidades que benefician a sus asociados; quienes en un 70% son habitantes del barrio de Tepito mismos que no cuentan con otra manera para subsidiarse más que el comercio.

Comerciantes de la Rinconada de Tepito, a pesar de ser una organización formalmente registrada, no cuenta con una ideología clara ni con una identidad propia, es decir, no posee ningún elemento que la pudiera identificar y diferenciar de entre las sesenta y dos asociaciones y grupos que existen en el barrio debido a que en ella, como en las demás, predomina la cultura de Tepito. Por lo tanto, esta tesis parte de la hipótesis de que no es posible elaborar una estrategia de difusión de imagen porque se carece de una identidad propia, por lo que es necesario diseñar y formalizar su identidad para poder promover su imagen.

Para comprobar la hipótesis y cumplir con los objetivos planteados fueron puestas en práctica diversas herramientas científicas adquiridas durante la carrera, tales como la observación no participante y la observación participante en todos los procesos que la asociación desarrolla, la investigación de campo y documental, el análisis de la cultura organizacional de Comerciantes de la Rinconada de Tepito, el análisis del clima organizacional y el análisis FODA.



Otra de las herramientas utilizada fue la realización de entrevistas a los líderes de la asociación, a algunos asociados (habitantes y los que ya no son habitantes de “la Rinconada”), al Secretario de Seguridad Pública del Distrito Federal, Ing. Joel Ortega, a algunos clientes de “la Rinconada” así como al cronista del barrio de Tepito quien también funge el papel de líder de opinión.

Cabe señalar que durante la realización de este proyecto acontecieron eventos ajenos a su actividad comercial, tales como la expropiación de un predio en las cercanías de la asociación, el retiro de las estructuras metálicas que se habían colocado permanentemente y sin permiso y los constantes operativos policíacos que influyeron en gran medida en el clima organizacional de la asociación, los cuales tuvieron que ser examinados a través de un análisis de coyuntura política.

Con el fin de presentar todo el proceso de investigación y resultados de esta tesis fue necesario distribuir la investigación en seis apartados, cada uno de los cuales aporta la información necesaria para comprender este tema.

En el capítulo uno fueron descritos los elementos teórico conceptuales que conforman el proceso de la comunicación; así como sus diferentes tipos; esto con el fin de conocer el surgimiento y utilización de la comunicación organizacional.

En el capítulo dos se proporcionó información detallada acerca de la comunicación organizacional. Se revisaron concepciones de comunicación interna, externa, formal e informal para conocer qué tipo de medios de comunicación utilizar con los diversos públicos. También se explicó de manera detallada lo que implica la cultura organizacional, los elementos de la identidad y la imagen corporativa. Por último se realizó una investigación acerca de las organizaciones de la sociedad civil, dentro de las cuales se considera a la asociación como objeto de estudio.

En el capítulo tres, la investigación realizada arrojó datos como la forma y estructura organizacional del objeto de estudio. También se explicó brevemente la historia del barrio de Tepito, lo cual resulta importante debido a que el barrio influye de manera determinante en la cultura y modo de actuar de la asociación; enseguida se dio a conocer a la asociación de Comerciantes de la Rinconada de Tepito, sus inicios, su evolución, sus fundadores, sus giros comerciales, su papel como una sociedad civil y por último se realizó un análisis de coyuntura política y de clima organizacional.



En el capítulo cuatro, con la ayuda del marco teórico revisado en el capítulo dos, se elaboró un análisis a profundidad de la cultura organizacional de la asociación por medio del cual se pudo dar comienzo a la construcción de una identidad. También se analizó la red de comunicación por lo que fue posible tener una idea clara de los medios de comunicación y estrategias necesarios para la difusión de una nueva imagen entre los públicos internos y externos.

Dentro de este capítulo también se elaboró el análisis FODA el cual aportó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan e influyen en los procesos e imagen de la asociación.

En el capítulo cinco se recurrió a los elementos ya revisados en el capítulo dos, tres y cuatro para dar paso a la creación de una identidad visual y conceptual para la asociación de Comerciantes de la Rinconada de Tepito, así como la creación de una papelería básica, y de manuales que rijan el comportamiento de los asociados.

En el capítulo seis, una vez que fue creada y formalizada la identidad de la asociación en el capítulo cinco, se dio a conocer la estrategia de difusión de la identidad para sus diversos públicos. Para llevar a cabo la estrategia fueron propuestos tres proyectos para su difusión y lanzamiento ante el público, los cuales abarcan una campaña de difusión de nueva imagen hacia el público interno de manera gráfica, impresa y audiovisual, la difusión y promoción hacia el cliente y la creación de una página Web.

Cada uno de los tres proyectos cuenta con tácticas enfocadas a la difusión, a través de medios de comunicación eficaces, de la nueva imagen de la asociación, así como de su proceso de aplicación.

Las tácticas que fueron propuestas se encuentran al alcance de la organización, es decir no se propuso nada extraordinario por lo que se trata de recursos viables para su aplicación y de fácil entendimiento para todo tipo de público.

También se propuso la utilización de la gráfica de Gantt para llevar un control de tiempo con respecto a la aplicación de las diversas tácticas; y por último fue mostrada la idea de un presupuesto, pues para el cliente que contrate los servicios del comunicólogo lo más importante es conocer el presupuesto de aplicación.



CAPÍTULO UNO

PROCESOS Y TIPOS DE COMUNICACIÓN

1.1 Introducción.

El concepto de comunicación es tan amplio como el mismo acto de comunicar. No existe un concepto universal pero sí aproximaciones a todo lo que la comunicación abarca.

Por un lado se dice que la comunicación es tan natural como la vida misma; es algo inevitable ya que no es necesario que se articulen palabras para comunicarse. Es posible comunicarse con gestos, silencios, movimientos del cuerpo, una mirada, señas, modos de respiración, entre otros.

El acto de comunicar está presente a todas horas, en todas partes, con cualquier tipo de gente. Comunicarse es básico para poder obtener cualquier cosa de otras personas, o de un grupo de personas, o de un auditorio a través del televisor, de la radio, de un sitio en Internet. La comunicación permite el intercambio cultural, la compraventa de bienes y servicios, y la toma de decisiones con respecto a un país, entre otros.

El ser humano aprendió a comunicarse casi sin darse cuenta, fácilmente, a muy corta edad. La comunicación es utilizada como “un instrumento en la adaptación del individuo a su medio ambiente”³ para así poder satisfacer las necesidades básicas de cada persona, tales como la alimentación, la higiene y las relaciones personales, entre otras.

Viendo a la comunicación como a un instrumento o, como diría Maquiavelo, como a un medio para alcanzar los fines que el ser humano se haya propuesto, se puede decir que la comunicación es una herramienta; por ejemplo, para que un bebé sea amamantado al comunicarse con la madre por medio del llanto; o podemos apreciar que un vendedor de fácil palabra convenza a un cliente de que sus productos son mejores que los del siguiente local; o que un candidato exprese sus ideas y promesas en una campaña electoral para que los votos sean a su favor.

³ Roberto Peredo, *Introducción al estudio de la comunicación. Teoría de la comunicación I. Introducción, selección y notas*, México, Ediciones de Comunicación, 1986, p.23.



La comunicación también ayuda a afectar a los demás, a producirles un cambio, a modificar su conducta, sus pensamientos, sus hábitos. “La comunicación no sólo transmite información sino que, al mismo tiempo, impone conducta”⁴; la comunicación no es sólo el simple hecho de comunicar algo, sino que gracias a ella se puede conseguir lo que se solicita, siempre y cuando sea en la forma adecuada. El saber comunicar las ideas de una manera correcta puede hacer que otro, u otros individuos modifiquen su conducta.

Todo tipo de comunicación tiene un objetivo, ya sea consciente o inconscientemente, y todo mensaje emitido espera una respuesta pues “nos comunicamos para influir y afectar intencionalmente”⁵ a cualquier otro individuo. Siempre que una persona se comunica estará buscando afectar a su interlocutor, ya sea para convencerlo de cambiarle de canal a la tele, de pedirle que la acompañe a comprar unos tenis a Tepito, o de comprar una pasta dentífrica específica.

Toda comunicación tiene una intención, ya sea para el bien de quien se necesita comunicar, o para el bien de una organización que necesita afectar a los asociados y convencerlos de que se requiere elevar la cuota semanal, por ejemplo.

Un individuo que no tiene nada qué decir, que no tiene nada qué pedir, simplemente se aísla de los demás, evita el comunicarse, evita el contacto con otro ser humano, exige silencio y hasta prefiere irse lejos de sus conocidos. Pero aunque se aísla se estará comunicando, ya sea consigo mismo, con el libro que esté leyendo, con la gente a la que le compre los víveres, entre otros. La comunicación es inevitable y aunque esta persona, por este lapso de tiempo en el que decidió alejarse, no quiera afectar a nadie, su exterior lo estará afectando intencionalmente. Tendrá que observar el canal del clima para saber qué ropa usar donde esté, deberá negociar con el sujeto del taxi, tendrá que preguntarse a sí mismo ¿qué lo llevó ahí?, entre muchos otros actos de comunicación que por ser cotidianos parecen invisibles.

Fernández Collado menciona que la comunicación es también una herramienta para la formación de una cultura⁶ porque al recibir un mensaje se estará adaptando un

⁴ C. David Mortensen, *La comunicación: el sistema intrapersonal*, Buenos Aires, Ediciones Tres Tiempos, 1978, p.87.

⁵ David K. Berlo, *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica*, México, El Ateneo, 1992, p.11.

⁶ Carlos Fernández Collado, *La comunicación humana. Ciencia social*, México, Ed. McGraw-Hill, 1986, p.96.

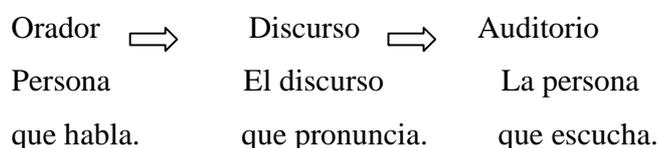


comportamiento de acuerdo con el medio social; por ejemplo, al recibir esos mensajes que tienen la intención de cambiar un estilo de vida como el hecho de que la gente ya no arroje basura en las calles, se estará creando esa conciencia ambiental que se buscaba con los mensajes y así se establecerá un nuevo estilo de vida.

Todas y cada una de las acciones del ser humano que inconscientemente y constantemente están comunicando, reafirman que el proceso de la comunicación es interminable. Proceso en el cual los diferentes factores que lo integran juegan un papel muy importante, ya que sin ellos el proceso de comunicación no estaría completo; no funcionaría.

1.2 El proceso de comunicación.

En primera instancia el modelo aristotélico de la retórica⁷ (ver modelo 1.0) muestra los primeros elementos básicos que integran el proceso de la comunicación donde encontramos al orador, llamado también emisor, o fuente, o, en nuestros días, líder de opinión, comentarista; que es la persona que comienza el proceso de la comunicación.



Modelo 1.0

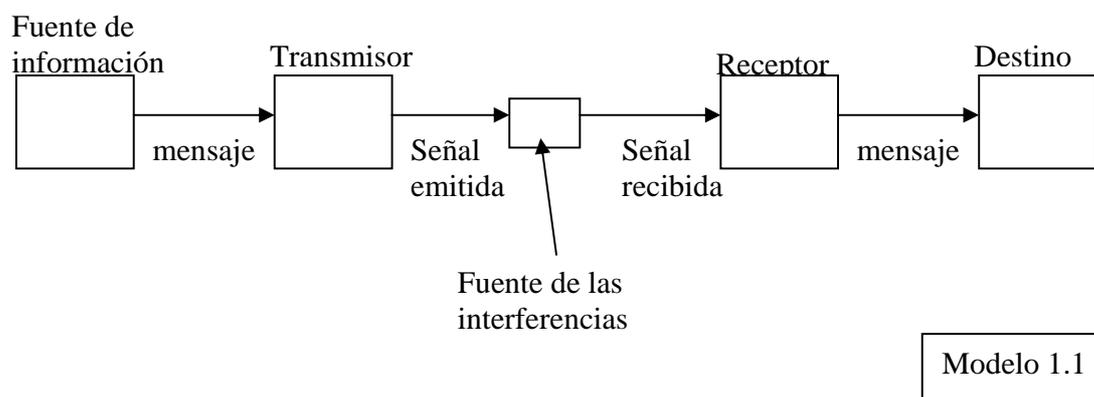
En segundo lugar se encuentra el discurso, que es el mensaje que se pronuncia; el motivo de la comunicación. Y por último se encuentra el auditorio o receptor, que es la persona o personas que escuchan y reciben el mensaje.

Este modelo es el básico y el más sencillo, al que después, y por otros autores, le fueron agregadas distintas variables que describían con mucho más detalle al proceso de la comunicación. Un ejemplo de la adición de elementos al modelo básico es el Diagrama de

⁷ Raymond Nixon, *Investigaciones sobre comunicación colectiva*, Quito, Ed. CIESPAL, 1963, p.13.



Comunicación Electrónica de Shannon y Weaver⁸ (ver modelo 1.1), el cual fue diseñado para describir la comunicación electrónica y que, más tarde, científicos se percatarían de que era útil para describir la comunicación humana.



En él se encuentra a la fuente u orador, el mensaje o discurso, el transmisor, que sería el medio o canal por el cual el mensaje es transmitido para llegar al receptor o auditorio. Se encuentra también la fuente de interferencias, o el ruido que interviene para que un mensaje llegue incompleto, o con la intención incorrecta a su fin. Lo que es llamado señal emitida y señal recibida, sería el proceso de codificación y decodificación que cada participante debe realizar para el envío y la recepción del mensaje.

Este proceso de codificar y decodificar sirve al emisor para crear un mensaje que sea entendido por el receptor, mientras que el proceso de decodificación servirá al receptor para interpretar el mensaje de acuerdo con su propia experiencia e información.

Cabe señalar que en ambos modelos, es de suma importancia que tanto emisor como receptor compartan los mismos códigos, ya que si no es así, el proceso puede fallar y el objetivo de la comunicación no tener éxito. Para el objetivo de este trabajo es importante dejar en claro los elementos que integran el proceso de la comunicación.

⁸ Claude E. Shannon y Warren Weaver, *The Mathematical Theory of Communication*, EUA, Ed. Urbana, University of Illinois Press, 1949, p.5.



Emisor. Puede ser un individuo, un grupo de personas, o una asociación con un objetivo y una razón para comunicarse. Es el emisor quien produce intencionalmente un mensaje con el fin de obtener algo a cambio. El emisor es un actor social quien posee conocimiento del medio ambiente que lo rodea, de sí mismo, de las personas a su alrededor. Es el emisor quien da comienzo al proceso de la comunicación, para así dar fin a una necesidad.

El emisor analiza, piensa y cavila lo que va a decir. Elige de entre todas las palabras que conoce las adecuadas para hacer llegar su mensaje, para poder afectar a su objetivo. Es capaz de crear y codificar su idea en un mensaje con base en su experiencia para así modificar una conducta, un hábito, una opinión, es decir, de entablar una relación comunicativa y obtener una respuesta esperada.

Mensaje. Se trata de la información transmitida y producida ya sea por el emisor, o por el receptor. El mensaje es la interpretación de las ideas, las intenciones, los propósitos que se tienen en mente a un plano comunicativo y por medio de un código. Resulta necesaria la selección de signos para construir un mensaje y poder afectar a otro ser humano.

De acuerdo con lo que Norma Montes expone en su tesis, los tres componentes del mensaje son el tratamiento, el contenido y el código.⁹

El **tratamiento** se refiere a la manera en que un mensaje es proporcionado, es decir, la forma que se le da, la estructura, la intensidad, la repetición. El **contenido** son las ideas y pensamientos que se quieren comunicar, la información seleccionada en la mente para afectar a alguien. Y el **código** es considerado como un sistema de referencia entre emisor y receptor. El código es una expresión verbal, un idioma puede constituir un código, por eso es importante que los participantes en el proceso de la comunicación compartan el mismo código para que así el objetivo de la comunicación tenga éxito.

Para poder interpretar un mensaje es necesario **codificarlo** y **decodificarlo** este proceso comprende “una serie compleja de operaciones a nivel cognoscitivo”¹⁰, es decir ambos participantes (receptor y trasmisor) deben tener por lo menos la noción o el conocimiento de lo que se está tratando.

Para poder codificar y decodificar se debe contar, por lo menos, con un cúmulo de experiencia similar para que los participantes en el proceso de la comunicación asocien la

⁹ Norma Raquel Montes Castro, Tesis: *El graffiti como medio de comunicación*, México, UNAM-FCPyS, 2003, p.3.

¹⁰ Pio E. Ricci Bitti y Bruna Zani, *La comunicación como proceso social*, México, Ed. Grijalbo, 1986, p.28.



información con los mismos significados, es decir, que lo que sea para una persona, signifique lo mismo para la otra y no se malinterprete un mensaje.

La experiencia tanto de emisor, como de receptor es un factor importante. Por ejemplo, si una persona le habla a otra del dolor que se siente al otro día de haber realizado una rutina de sentadillas y la segunda persona jamás ha experimentado esa sensación, puede ser que el mensaje no produzca la respuesta esperada ya que la segunda persona no cuenta con la misma experiencia que la primera; por lo tanto:

La **codificación** debe realizarse antes de transmitir un mensaje. Si se busca la comunicación entre un piloto con su copiloto, el lenguaje técnico que ellos utilizan será el adecuado para hacer efectiva la comunicación y el mensaje será internalizado de inmediato. A su vez, la **decodificación** es el proceso mediante el cual el receptor descifrará el mensaje recibido con su experiencia propia y emitirá una respuesta.

Canal. Es el medio que hace posible que un mensaje llegue a su destino. Es un conducto. Por ejemplo, un teléfono celular es un canal para que la comunicación pueda darse entre dos personas que se encuentran en dos puntos diferentes; las computadoras son la prueba latente de que un receptor puede recibir un mensaje de un emisor que se encuentra al otro lado del mundo. El aire también es considerado un canal, porque es a través de él que el sonido de la voz se transporta.

El canal es el método seleccionado por el emisor para la correcta transmisión de cada tipo de mensaje. En una organización las computadoras serán el canal para el envío de los correos electrónicos y los mensajes instantáneos, o bien, el papel y tinta para los comunicados de prensa en una campaña de relaciones públicas.

Ruido se trata del conjunto de elementos que interrumpen el proceso de la comunicación, evitando que el mensaje llegue completo a su destino y que la comunicación resulte ineficaz. Se puede considerar como ruido o interferencia, por ejemplo, al hecho de que una persona que no habla bien inglés trabaje para norteamericanos, pues el mensaje que ellos le transmitan no podrá ser entendido o será malinterpretado.

Receptor. Es quien recibe el mensaje. Puede ser a su vez emisor cuando emite una respuesta y se da la retroalimentación. Debe conocer el mismo código que el emisor para poder interpretar los mensajes de la manera correcta y que no haya confusiones ni mal interpretaciones.



El receptor es muy importante en el proceso, ya que es a él a quien va dirigido el mensaje y por quien son utilizados los canales de comunicación. Si el mensaje no llega al receptor, entonces el proceso comunicativo habrá fallado.

Por lo tanto, el proceso de comunicación básicamente implica a un emisor, un receptor, un canal, un mensaje, y un código. Por todo lo anterior se puede resaltar que la comunicación opera como una herramienta auxiliar para poder procesar la información del mundo exterior y establecer un vínculo con lo que a cada individuo le interese; por ejemplo, una organización puede estar al tanto de lo que se dice de ella en los medios de comunicación masiva para así rescatar una imagen que tal vez esté perdida y relanzarla para atraer a nuevos públicos y a su vez, conservar los que ya se tienen.

1.3 La importancia del lenguaje.

El lenguaje y los significados son parte muy importante del buen entendimiento de un mensaje. El lenguaje como un “sistema de símbolos (orales y escritos)”¹¹ sirve para comunicarse entre unos y otros. Tanto el receptor como el emisor deben contar con el mismo lenguaje para que la comunicación sea un éxito, ya que si ni siquiera se habla la misma lengua, el objetivo de la comunicación puede fracasar.

Los hombres crearon el lenguaje de acuerdo a las interpretaciones que ellos mismos le dieron a las cosas, ya sea de común acuerdo, o sólo para facilitar el proceso de la comunicación. A causa del lenguaje es posible dialogar sobre lo ya creado a partir de los símbolos y a los acuerdos entre unos y otros. Cualquier tipo de lenguaje se puede utilizar para expresar el punto de vista de una persona, las diferencias entre dos naciones, reseñas de libros, anécdotas sobre las cosas que los jóvenes no vivieron, entre otras cosas.

Todo ser humano busca obtener algo al comunicarse. Se busca transmitir emociones, sentimientos, ideas; se busca persuadir, vender, comprar más barato o chantajear, entre otros. Cada individuo consigue esto debido al lenguaje y a sus significados, los cuales son las “interpretaciones realizadas internamente”,¹² es decir, el

¹¹ Reed H. Blake - Edwin O. Haroldsen, *Una taxonomía de conceptos de la comunicación*, México, Ed. Nuevomar, 1997, p.6.

¹² David K. Berlo, op., cit., p.142.



acuerdo al que llegaron los seres humanos para definir y nombrar a los objetos que los rodean.

Para que cada persona sea capaz de comunicarse, deberá tener por lo menos significados en común, o interpretar la realidad de manera similar. Los significados a través del lenguaje cohesionan y conforman a una sociedad.

Cualquier tipo de comunicación está llena de diversos significados, si “dos o más sujetos se relacionan con un significado en común”¹³ entonces se estarán comunicando y podrá haber retroalimentación, es decir, el emisor tomará el papel del receptor y viceversa.

Por lo anterior es importante que en el proceso de comunicación los participantes utilicen el mismo lenguaje, para que así los significados que se estén evocando en los mensajes sean los mismos tanto para el emisor, como para el receptor y el fin de la comunicación tenga éxito.

1.4 Tipos de comunicación.

De acuerdo con Adam Schaff “la comunicación humana se marca, a partir del razonamiento de los individuos, con ellos mismos y con los demás y se diferencian entre ellas como: Intrapersonal (con uno mismo), Interpersonal (entre dos individuos), Intragrupal (entre un mismo grupo), e Intergrupal (entre varios grupos).”¹⁴

Intrapersonal. Es la que cada persona tiene consigo misma. Se trata del razonamiento que cada sujeto hace consigo mismo. La comunicación que tiene un individuo entre sí para emitir una opinión. Este tipo de comunicación ayuda a que la persona se conozca a sí misma.

Interpersonal. En ella se necesitan, por lo menos, dos participantes. Este tipo de comunicación es encontrado en el quehacer cotidiano ya que a diario se tiene contacto con otro ser humano. Se trata del intercambio de mensajes con un fin específico entre una persona y otra y en donde exista la posibilidad de la retroalimentación.

¹³ J. Antonio Paoli, *Comunicación e información*, México, Ed. Trillas, 1989, p.11.

¹⁴ Adam Schaff, “El aspecto filosófico del proceso de la comunicación”, en Jaime Goded, *Antología sobre la comunicación humana*. Lecturas universitarias núm. 25, México, UNAM-CCH DGP, 1976. p.47.



Para Fernández Collado la **retroalimentación** es una de las mejores “formas para que el transmisor se asegure de la correcta interpretación del mensaje”.¹⁵ Para la comunicación interpersonal la retroalimentación es substancial para conocer lo que el receptor piensa del mensaje y para poder constatar que los mensajes pudieron o no lograr un cambio de conducta.

Grupal. Está conformada por un conjunto de personas reunidas por un objetivo común. Un club de fans es un grupo, en él se congregan personas de distintas edades, raza, religión, escolaridad; lo que los une y les da elementos en común es el cantante o actor al que ellos admiran.

En un grupo cada persona puede desarrollar sus propias habilidades para llegar al cumplimiento del objetivo en común. Tal vez una persona sea muy buena realizando la publicidad de una organización, otra será muy buena con las relaciones públicas, una más será perfecta para la creación de boletines de prensa y podría darse el caso de que una sea excelente en el encargo de la comida. Todas estas personas se encuentran reunidas para llevar al éxito a una asociación, pero cada una en su individualidad es capaz de aportar lo necesario para el cumplimiento de cada meta.

Para que un grupo sobreviva deberá mantenerse un medio ambiente agradable para todos los integrantes, así como una comunicación constante entre unos y otros ya que si éstos dos aspectos fallan, el grupo puede desintegrarse poco a poco.

Intergrupal. Existen varios grupos reunidos por una causa en común, los cuales deberán mantener una comunicación constante ya sea para ponerse al tanto de lo que pasa, para intercambiar consejos, entre otros. Por ejemplo, las asociaciones y organizaciones en pro de la naturaleza y el medio ambiente mantienen una comunicación intergrupal.

De acuerdo con los elementos expuestos, los cuales componen el proceso de la comunicación, queda claro que es necesario que exista, básicamente, un emisor, un receptor, un mensaje (en el cual emisor y receptor compartan el mismo lenguaje y los mismos significados) para así poder influir en otros y en el medio ambiente y poder obtener la respuesta esperada al estímulo emitido, un canal o medio de comunicación adecuado para cada individuo y para cada situación; y que, para que la comunicación sea

¹⁵ Carlos Fernández Collado, *La comunicación humana...*, op., cit., p.185.



exitosa, el emisor debe ser capaz de expresarse o codificar claramente un mensaje y de que el receptor comprenda perfectamente el mensaje.

Cabe resaltar que la comunicación no se enfoca solamente al individuo, también permite la integración de personas y unidad de grupos para así dar pie a la formación de organizaciones, las cuales, juegan un papel muy importante en la sociedad, y que para efectos de este estudio es importante resaltar así como describir a la comunicación en las organizaciones.

1.5 Comunicación organizacional.

Se ha revisado en el apartado anterior que la comunicación sirve al ser humano para modificar una conducta, para afectar al medio ambiente y para alcanzar un objetivo. Sin embargo; en función del propio desarrollo de la sociedad, y la aparición de grandes conglomerados humanos o instituciones públicas y privadas cuyos integrantes comparten objetivos, metas y actividades comunes o similares, se genera un nuevo campo de la teoría de la comunicación, que de ahí en adelante se va a encargar precisamente de estudiar y analizar el nuevo fenómeno de la comunicación al interior de estas entidades; tanto la que se establece entre sus miembros, como aquella que se genera entre la organización como tal y su entorno inmediato.

Por lo tanto, se puede afirmar que la comunicación organizacional sirve para que las empresas, instituciones y asociaciones que representan a la sociedad civil alcancen los objetivos para los que fueron creadas; así pues una empresa dedicada a la producción de refrescos buscará obtener ganancias con la venta de las bebidas gaseosas, por otro lado, una asociación civil buscará el beneficio de todos sus agremiados, el bienestar común.

Para Fernández Collado la comunicación organizacional, o comunicación en las organizaciones es “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene su entorno”.¹⁶ Es el hecho de enviar y recibir mensajes entre distintos individuos que conforman a un grupo para conseguir las metas de una organización; y entre otro tipo de grupos externos que pueden influir en ella como la competencia en el mercado o las instituciones reguladoras.

¹⁶ Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, México, Ed. Trillas, 2002, p.11.



Este proceso incluye cualquier tipo de comunicación en una organización, ya sea la comunicación formal o la informal, la horizontal, la ascendente o la descendente. Una organización sin una efectiva transmisión de significados no podrá alcanzar las metas propuestas. Es por medio de la comunicación organizacional que un miembro de una organización se pone en contacto con otro integrante de la misma para realizar el cumplimiento de la responsabilidad que les concierne, es decir, es una forma de comunicación interpersonal, pero en un contexto diferente y con intenciones que afectan a todo el grupo.

Se trata de una comunicación cara a cara o por medio de canales de comunicación a un gran número de personas que posee distintos roles, es decir, distintas jerarquías; pero donde todos los miembros deben estar involucrados para formar parte de la organización y mantener una comunicación.

En la comunicación organizacional se da la reproducción masiva de mensajes a través del teléfono, el correo electrónico, el memorando, entre otros, ya que estos van dirigidos a todos y a cada uno de los miembros de la misma para que todos sean partícipes y estén informados sobre todo lo que concierne a la organización.

Para Goldhaber la comunicación organizacional ocurre en “un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente. Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado. Implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.”¹⁷

Cada organización influencia y es influenciada por distintas variables internas y por supuesto, externas. La comunicación organizacional es compleja porque dentro de la organización hay un gran número de personas que busca sus intereses en particular; muchos de ellos pueden estar ahí porque no tienen de otra, otros porque les gusta su trabajo; por cualquiera que fuera el objetivo singular, todos y cada uno de ellos están ayudando a obtener un objetivo general. Es abierta porque recibe mensajes del exterior y emite respuestas al exterior que afectan el interior de la organización.

Cada individuo tiene su propia personalidad por lo que cada organización trata que cada uno de ellos este contento con su trabajo, con sus compañeros, con el ambiente que se vive, para así poder sacar adelante los propósitos de la organización. Así pues, cuando los

¹⁷ Gerald M. Goldhaber, *Comunicación Organizacional*, México, Ed. Diana, 2001, p.23.



sentimientos y necesidades de una persona son tomados en cuenta, ésta colaborará más para el desempeño de sus funciones.

La comunicación organizacional se encuentra siempre en constante cambio, no hay formulas para poder estudiarla, cada fenómeno es distinto a los anteriores aunque tengan algunas similitudes. La comunicación organizacional ayuda a comprender los fenómenos de una organización para así resolver los problemas de comunicación que ésta tenga y llevarla al óptimo desarrollo.

Con la ayuda de la comunicación organizacional se estudia el flujo de mensajes en las organizaciones.¹⁸ Los mensajes de la organización pueden ser examinados bajo distintos métodos, uno de ellos es la difusión, mediante la cual es identificada la actividad de comunicación empleada durante el envío de mensajes a otras personas. La difusión implica que los mensajes sean extendidos dentro de la organización.

Goldhaber presenta cuatro funciones específicas del flujo de los mensajes dentro de la organización: “para informar; para regular; para persuadir y para integrar.”¹⁹ El tratamiento que se le de a los mensajes dentro de cada organización servirá de acuerdo a la intención que le sea encomendada.

Informar. Cuando los mensajes son utilizados para informar es debido a que los altos mandos quieren hacer llegar información importante a los empleados y no buscan una respuesta.

Persuadir. Un mensaje puede ser utilizado para persuadir a los miembros de la organización para que se realice una inversión importante, o en la compra de nuevas acciones.

Integrar. Los mensajes que sean destinados a la integración del personal servirán para crear en el empleado un sentido de pertenencia que beneficie a la organización.

Regular. La comunicación en las organizaciones es utilizada para regular la conducta de los empleados de acuerdo con las normas establecidas.

La comunicación organizacional es “un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño”²⁰ o si se trata de una empresa muy importante o de una asociación de comerciantes. La comunicación estará presente para el

¹⁸ Ibidem, p.23

¹⁹ Ibidem, p.26.

²⁰ Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las...*, op., cit., p.30.



correcto envío de los mensajes a cada uno de los integrantes, ya que se trata de una vía para responder a la conflictiva en el interior de una organización. La comunicación puede ser el instrumento mediante el cual se consiga poner en contacto a las partes para conciliar intereses, además de fungir como proceso coordinador de los subsistemas de la organización para el logro de sus objetivos.

La comunicación dentro de las organizaciones consiste en “una actividad dinámica, en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación y estructura. Una estructura no estática, sino cambiante y se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización.”²¹ Para poder sobrevivir a las constantes mutaciones del mundo, las organizaciones deben ser capaces de adaptarse al cambio, renovarse con respecto a las nuevas tendencias, así mismo, la comunicación deberá adecuarse con respecto a estos cambios y ser flexible para poder llevarla al éxito.

La comunicación organizacional permite que cada individuo se sitúe en el interior de la actividad de la empresa, se integre a ella y desarrolle su creatividad tomando nuevas iniciativas, además de sentirse solidario hacia los demás, al igual que hacer propios los objetivos organizacionales ya que al mantener a sus componentes integrados se logra la identidad, el sentimiento de pertenencia y de cohesión.

Con lo ya expuesto se puede decir que la comunicación organizacional busca la reciprocidad en dos sentidos: el primero, la transmisión correcta de información de un emisor a un receptor a fin de que este entienda y produzca en él un comportamiento y acciones esperadas. El segundo, que la comunicación se introduzca en todos los sentidos; desde los niveles jerárquicos superiores a los inferiores, con tal naturalidad y confianza para producir una mejor cadena comunicacional, dando a conocer sus intereses, inquietudes y dificultades.

Con lo que ha sido estudiado por distintos autores en distintas organizaciones, se puede afirmar que la comunicación organizacional debe ser dinámica, planificada y concreta. En ella debe existir una retroalimentación constante. El objetivo fundamental de la comunicación organizacional es el de desarrollar e implementar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo

²¹ Frederick Jablin, “La comunicación organizacional” en Carlos Fernández (comp.), *La comunicación humana: ciencia social*, p.114.



recursos efectivos de coordinación y apoyando a los procesos de cambio; así como reforzando la integración del personal. Esto se conseguirá a partir de la optimización de los flujos de mensajes que se dan entre una organización y sus miembros, y entre la organización y su entorno.

La importancia de este proyecto se centra en todos los aspectos mencionados pues la correcta difusión de la información con base en una estrategia de comunicación en los mensajes que emite una organización a través de los medios de comunicación ayudará a mejorar la integración del personal y el buen funcionamiento de la organización.

1.6 Importancia de la comunicación organizacional.

Gracias a la comunicación organizacional es posible descubrir los problemas en las organizaciones para así planear estrategias que los resuelvan y optimicen el clima laboral. Esto con el fin de consolidar a la organización dentro de un ambiente de armonía y bienestar para todos sus miembros. Es así que las relaciones humanas dentro de una organización se verán beneficiadas, lo cual ayudará a llevar a la organización al cumplimiento de sus metas.

La comunicación organizacional sirve al comunicólogo como un método de persuasión para ofrecer soluciones a las organizaciones que tengan problemas. Por medio de mensajes persuasivos se logrará que el empleado haga lo que se le pide en función de un buen desempeño de la organización. Un mensaje persuasivo deberá contener la información necesaria y suficiente para cumplir el cometido. Un mensaje persuasivo se compone de la relación entre significados que impacten al receptor y modifiquen su conducta.

La comunicación organizacional es importante porque abre espacios para la discusión de los problemas de una organización esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician a la misma y la hacen más productiva.

Es debido a la buena utilización de la comunicación organizacional que se pueden llevar a cabo labores en conjunto. Si un equipo de trabajo esta bien coordinado no habrá ningún problema para que se culmine la operación para la que fueron reunidos sus integrantes. Un aspecto primordial para que esto suceda es que cada persona tenga bien



“puesta la camiseta” de la empresa para la que se trabaja, lo cual se obtendrá a partir de un correcto envío de los mensajes a través de los medios adecuados.

La coordinación de las actividades en una organización será más efectiva si se utiliza de manera apropiada a la comunicación y a los flujos de información, esto con el fin de que todos trabajen para el objetivo común y se minimice la probabilidad de incertidumbre.

Otro factor que respalda la importancia de la comunicación organizacional es el hecho de que existen diversas escuelas interesadas en estudiar y comprender el fenómeno de la misma.

Escuela clásica. En primera instancia se encuentra esta escuela, la cual daba importancia a la información emitida para que fuera acatada tal y como se transmitía a los subordinados. No permitía la retroalimentación y no estaba interesada en las inquietudes de los empleados.

Escuela humanista. Después surgió la escuela humanista, la cual estaba interesada en los grupos informales, en motivarlos para mejorar la producción, en la interacción entre ellos mismos, en su participación dentro de la organización y en satisfacer sus necesidades para que trabajaran mejor y se consiguieran los objetivos.

Escuela de los sistemas sociales. Esta escuela ve a la organización como a un sistema conformado por varios componentes enlazados entre sí y con su entorno. Por lo que si la comunicación falla en uno de los componentes de la organización, éste afectará a todo el sistema y al cumplimiento de las metas.

Teoría de los sistemas. Ésta considera a una organización como un sistema que interactúa entre sí y con el medio ambiente y que se encuentra abierto a nuevas posibilidades.

Se puede observar, con el objetivo que tenían las diferentes escuelas, que la comunicación en las organizaciones se encuentra en constante cambio, que no será suficiente una teoría para estudiar a una organización. Debido a la complejidad de cualquier organización, diversos factores de distintas escuelas pueden caracterizar a una organización.

La sociedad en general esta llena de organizaciones llámense escuelas, iglesias, empresas, asociaciones civiles, entre otras. Cada una deberá funcionar bien para que la sociedad se desempeñe de manera excepcional. Es aquí donde la comunicación



organizacional entra en acción, para optimizar los flujos de comunicación en ellas y con sus públicos internos para que cada una alcance sus los objetivos planteados. La comunicación organizacional además de beneficiar a las organizaciones, favorecerá “el buen funcionamiento y el desarrollo social”.²²

²² Carlos Bonilla Gutiérrez, *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*, México, Ed. Trillas, 2001, p.35.



CAPÍTULO DOS

FLUJOS Y PROCESOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

2.1 Introducción.

El surgimiento histórico de las teorías sobre la comunicación organizacional se remonta a la aparición en el mundo moderno de las grandes organizaciones sociales, políticas y económicas creando el desarrollo capitalista. Así por ejemplo, para Weber el término de organización le significaba “un círculo de personas habituadas a obedecer las órdenes de dirigentes”,²³ mientras que para Katz y Kahn una organización es un “sistema abierto debido a las transacciones entre la organización y su entorno”²⁴; con estas definiciones se pueden apreciar dos de las características actuales y principales de las organizaciones; pues si bien es cierto que se acataban y se siguen obedeciendo las políticas de la estructura organizacional, también es verdad que actualmente se le pone atención a las relaciones humanas y a las relaciones con el entorno para un mejor funcionamiento de la organización.

Una organización esta conformada por seres humanos que realizan distintas actividades en las cuales el intercambio de información es común para alcanzar los objetivos comunes. Por lo general, en todo tipo de organizaciones existe una jerarquización, es decir, hay una división del trabajo donde cada persona esta a cargo de funciones específicas, donde hay mandos altos, mandos medios, subordinados, jefes, empleados.

Para Carlos Bonilla una organización es “un sistema social, coordinado, donde la interrelación de los individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes”.²⁵ Un sistema social ha sido creado por los hombres para desempeñar una función específica, como una escuela, el departamento de policía, una asociación de comerciantes. Cada integrante del sistema social tiene una labor determinada en la cual se desenvuelve de mejor manera, cada persona esta relacionada con las demás porque todas persiguen un fin común, ya sea el de enseñar materias en la escuela, atrapar a los ladrones

²³ Richard Mayer y Michael M. T., *Teoría de la Organización para la Administración Pública*, México, Ed. FCE, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, 1999, p.46.

²⁴ *Ibidem*.

²⁵ Carlos Bonilla Gutiérrez, op., cit., p.16.



de un banco o conseguir espacios de comercio y seguridad para los comerciantes informales.

Las organizaciones cuentan con una estructura formal en la que se encuentra delimitado el estatus y el rol de cada miembro, los cuales están basados en las funciones y actividades que realiza cada uno de los integrantes. La estructura formal cohesiona a las personas y coordina las actividades de la organización bajo una jerarquía, de responsabilidad y autoridad.

A las organizaciones también se les puede ver como a un organismo viviente, debido a que nacen, se desarrollan, consiguen sus objetivos y desaparecen. Después vendrá la creación de una nueva organización que satisfaga las mismas necesidades de la que murió o que tal vez mejore sus funciones.

Daft y Steers mencionan que una organización se divide en dos categorías, una es la de contexto y la otra es la de estructura. Los aspectos contextuales se refieren al tamaño de la organización, a la tecnología con la que cuentan y al ambiente de trabajo. Por otro lado, los aspectos estructurales tratan acerca de la formalización en la organización, la complejidad, el alcance de control, la centralización, el profesionalismo y la configuración del personal.²⁶

Dentro de los aspectos contextuales el **tamaño** se refiere al número de empleados con que cuenta cada organización. La **tecnología** de cada organización incluye la maquinaria utilizada y los conocimientos que tenga cada uno de los empleados. El **ambiente** encierra elementos externos a la organización que pudieran afectarla, tales como los proveedores, el estado, los clientes.

Mientras que en los aspectos estructurales la **formalización** abarca la información transmitida, la inducción a las nuevas responsabilidades y la descripción de los procedimientos, además de la aclaración de las reglas. La **complejidad** implica el número de partes que conforman a una organización, un ejemplo sería el número de departamentos. El **alcance de control** se trata del número de empleados que están bajo la supervisión de un jefe directo. Que el poder para tomar decisiones importantes recaiga sólo en los altos mandos es la **centralización**. El tiempo de capacitación en los empleados así como su

²⁶ Richard L. Daft y Richard M. Steers, *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, México, Ed. Limusa, 1992, p.294.



grado de educación son considerados como el **profesionalismo** en una organización. La **configuración del personal** es el repartimiento de los empleados en las diversas áreas de una organización.

Con lo expuesto se puede decir que una organización está conformada por personas que persiguen un mismo fin, y que para conseguirlo es necesario contar con un adecuado flujo de información, con una división del trabajo en la cual cada persona desempeñe una función específica, en donde exista autoridad para poder ejercer las responsabilidades de cada uno, que las organizaciones tienen diversas características como el grado de educación de los empleados, la complejidad de la misma, la tecnología con la que cuenta, la formalización de la información y que las organizaciones tienen un lapso de vida.

Existen dos tipos de organizaciones: las **formales** y las **informales**. Las organizaciones formales son aquellas que se construyen con base en una meta en particular, que están jerarquizadas, en donde las funciones se encuentran representadas en los manuales y organigramas, en las cuales existe una coordinación y una delimitación del trabajo; además de la participación activa de sus integrantes.

Este tipo de organización es considerada institucional, ya que toda la información viene de los altos mandos y esta en forma. Carlos Bonilla menciona que hay tres tipos de organizaciones formales, las cuales son: “las instituciones, las empresas y los organismos representativos”.²⁷

Las **instituciones** son un sistema social muchas veces conducidos por su enfoque político, económico o social; las cuales representan a toda una sociedad. Las **empresas** buscan ganancias monetarias ofreciendo bienes y servicios a la sociedad. Y por último, los **organismos representativos** buscan el bienestar común de todos los integrantes, son más de tipo social y desinteresado.

Por el otro lado, las organizaciones informales son espontáneas, no están coordinadas, todos los miembros son iguales entre sí ya que no hay diferenciación entre ellos y ninguno hace algo extraordinario. Estas organizaciones surgen a partir de las formales en busca de intereses afines además del principal por pertenecer a una organización formal.

²⁷ Carlos Bonilla Gutiérrez, op., cit., p.17.



En cualquier tipo de organización formal puede surgir una organización informal, es así como se puede apreciar que en una empresa algunos de los empleados se reúnan para asistir a partidos de fútbol, a una muestra cinematográfica, o a un club deportivo.

2.2 Flujos y procesos de comunicación organizacional.

2.2.1 Comunicación externa.

La comunicación externa esta enfocada en “el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, y esta encaminada a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, además de proyectar una imagen favorable y promover sus productos o servicios”²⁸.

La importancia de este tipo de comunicación radica en el envío de mensajes al exterior, mensajes que pueden afectar la imagen de una empresa ya sea para bien o tal vez para crear incertidumbre. Con este tipo de comunicación se busca persuadir a los públicos externos en cuanto a la imagen de una organización. Se busca mostrar una “buena cara” al público meta, a los proveedores, a la competencia, a los medios de comunicación, a las minorías.

Con la utilización de la comunicación externa se intenta obtener un reconocimiento social, es decir, se quiere dejar una buena impresión en todo tipo de público para quedarse grabados en su mente y conquistar su aceptación. Al obtener esto se creará en la organización un prestigio y una reputación favorables para el logro de las metas.

Por lo ya mencionado acerca de que las organizaciones son sistemas abiertos, es imposible dejar de interactuar con el exterior. Una organización no puede mantenerse indiferente a todos los acontecimientos que la afectarán directa o indirectamente, ya que no se puede mantener ajena a la competencia o a las innovaciones tecnológicas que le permitan renovarse y adaptarse al cambio.

Las organizaciones se verán algún día en la necesidad de “ampliar su alcance y controlar el medio ambiente externo”²⁹ para poder crecer y expandirse tal vez por todo el

²⁸ Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las...*, op., cit., p.12.

²⁹ Richard L. Daft y Richard M. Steers, *Organizaciones. El comportamiento...*, op., cit., p.376.



mundo o para conseguir acuerdos con otras organizaciones. Un claro ejemplo son las franquicias de *McDonald's* que se encuentran por todo el mundo, pero que tienen que controlar la comunicación externa debido a las protestas acerca de la carne utilizada y el maltrato a animales.

Según Daft en su libro *Teoría y diseño organizacional*, una organización debe estar pendiente de los siguientes sectores que podrían intervenir en su desarrollo: los clientes, los proveedores, la competencia, la fuerza de trabajo, el gobierno, el sector sociocultural, la tecnología y los inversionistas.³⁰

Ciente. El o los posibles clientes son el principal objetivo de una organización. Se tiene que estar al día acerca de lo que la gente busca en un producto y en un servicio para así ser recomendados, ser comprados de nuevo, o visitados con más frecuencia.

Proveedores. Son los encargados de surtir del material necesario a una organización. Pueden ser sillas, mesas y productos desechables para un restaurante; o bien puede ser el cobre utilizado para la creación de cables para una compañía telefónica.

Competencia. Se refiere a otras organizaciones que trabajan en el mismo rubro o para clientes similares. Una organización siempre tratará de sobresalir de las demás, de ser diferenciada, reconocida y que su nombre se quede en la mente de los clientes.

Fuerza de trabajo. Si la fuerza de trabajo está contenta con la manera en que es tratada y con los procedimientos, todo funcionará bien; pero si los empleados comienzan a rumorar los malos procedimientos para la elaboración de una silla, o el maltrato que sufren por trabajar más de diez horas diarias, esa información se ventilará al exterior y afectará a la organización.

Gobierno. Si una organización no practica las normas estipuladas con respecto al bienestar de los trabajadores, o si sus productos no cumplen con las regulaciones convenidas tendrá problemas con el departamento de gobierno encomendado para intervenir cuando no se están llevando a cabo los acuerdos. Dicho departamento se encargará de salvaguardar la integridad de los compradores y de los empleados.

Sociocultural. Este sector ha ganado terreno últimamente ya que si una organización afecta al medio ambiente, o utiliza a animales para pruebas de cosméticos, o no incluye dentro de su planta laboral a personas con capacidades diferentes se hallará en la mira de protestas y

³⁰ Richard L. Daft, *Teoría y diseño organizacional*, México, Ed. Internacional Thomson Editores 2000, p.84.



se encontrará con el rechazo de la sociedad. Lo que propiciará la imagen de una organización despreocupada por el medio ambiente, inhumana y racista.

Tecnología. Una organización deberá estar abierta a las nuevas tecnologías que la investigación ha traído consigo. Esto resulta importante si es que la organización busca sobrevivir al paso de los años. Por otro lado, el ingreso de nuevas tecnologías también puede ayudar a reducir los costos y mano de obra para una empresa, o puede abrir la posibilidad de entrar a nuevos mercados por medio de Internet u otros medios de comunicación.

Inversionistas. Este rubro siempre buscará que su dinero se encuentre dentro de una organización en la que no existan los posibles conflictos ya mencionados, pues no pretenderán perder su dinero, o contagiarse de la misma mala reputación si se les relaciona con una empresa que tenga una mala imagen.

Estos son los aspectos más relevantes acerca de la comunicación externa. Aspectos a los cuales no debe restársele importancia pues forman parte del todo en una organización para que ésta tenga éxito.

2.2.2 Comunicación interna.

La comunicación interna es conocida como las actividades efectuadas por cualquier organización para conseguir que los trabajadores “conozcan y acepten las políticas y directrices de la organización y así conseguir dos objetivos básicos: a) reducir la conflictividad laboral e b) incrementar la productividad y eficacia del funcionamiento de la organización”.³¹

Es de suma importancia que la comunicación interna de cualquier tipo de organización sea eficiente ya que una organización esta conformada por diversos elementos, los cuales son diferentes entre sí pero con un mismo fin. Habrá que hallar medios de comunicación eficaces para cada componente de la organización porque dichos elementos o componentes deberán mantenerse integrados para trabajar en equipo y no

³¹ Joan Elías y José Mascaray, *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*, Barcelona, Ed. Gestión 2000, 1998, p.54.



traicionarse o meterse el pie. Se trabaja para que juntos logren el objetivo para el cual fue creada la organización.

La comunicación interna es la que esta dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador y sirve de apoyo a la organización para crear una cultura organizacional. La comunicación interna nace como respuesta a las nuevas necesidades que las compañías tienen de motivar a su equipo humano, de informarlos, de enseñarlos y de retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Homs Quiroga menciona en su libro *La comunicación en la empresa*³² que la comunicación interna es útil para informar a los empleados, para mantenerlos integrados, para crearles un sentido de pertenencia, para establecer un clima favorable dentro de la organización, para ayudar a los nuevos elementos a integrarse e informarse sobre los procedimientos, para fomentar la participación del personal, para reducir los conflictos, y motivarlos para contar con su apoyo incondicional.

Informar. Para poder informar a los empleados será necesario contar con medios de comunicación eficientes los cuales permitan el libre y correcto flujo de información y que no toleren el acceso del ruido o de cualquier otro elemento que altere o desvíe el fin de la comunicación.

Integrar. Al fusionar a los empleados entre ellos mismos y con la organización se conseguirá que ellos hagan suyos los objetivos, al grado de hacer todo lo posible para conseguirlos. Se trabajará en equipo y de manera organizada y así será más fácil alcanzar las metas.

Sentimiento de pertenencia. El sentimiento de pertenencia que se pueda sembrar en los empleados viene ligado a la integración de los mismos. Cuando los empleados están trabajando en conjunto y con entusiasmo para una organización; cuando la organización les da algo que ellos valoran mucho ya sea estatus, incentivos económicos, seguridad; cuando ellos tienen bien “puesta la camiseta de su empresa” y su esfuerzo se ve reflejado en el buen funcionamiento y la buena imagen de la organización; ellos se sentirán orgullosos de trabajar para la organización y tratarán de dar lo mejor de si mismos para conseguir los próximos objetivos.

³² Ricardo Homs Quiroga, *La comunicación en la empresa*, México, Ed. Grupo Editorial Iberoamérica, 1998, pp.67-70.



Clima favorable. Cuando un empleado siente que es valorado y tratado como una persona necesaria e importante, cuando es tomado en cuenta, él se sentirá dentro de un clima agradable para trabajar. Cuando los empleados no son tratados como a un número más y se les hace llegar detalles tales como tarjetas de felicitación personalizadas o se les invita a participar en las actividades recreativas, o a colaborar en las publicaciones de la organización ellos se sentirán bien, se sentirán “como en casa”.

Siempre existirán empleados nuevos dentro de una organización que necesiten saber cómo se hacen las cosas; por ejemplo, quiénes son los integrantes de la organización, cuáles son las obligaciones y los derechos de cada uno. Para satisfacer estas necesidades la comunicación interna ayuda con la creación de **manuales** de integración, de inducción, organigramas, entre otros; los cuales servirán para que los empleados obtengan la información correcta acerca de los procesos y que ésta no sea dada por otros empleados que tal vez les enseñen mañas para hacer mal el trabajo o para llegar tarde y salir temprano, o les informen los procedimientos de manera errónea. La información equivocada puede influir en que no se realicen las funciones como debe ser.

La comunicación interna le permite a la organización terminar con la rígida comunicación que sólo frustraba a los empleados pues sólo se recibían órdenes y no se interesaban por su opinión, por sus sentimientos, o por sus intereses. Los empleados son exhortados a que **participen** directamente a través de los medios de comunicación ofrecidos, uno de ellos es el buzón de sugerencias. Lo cual abre paso a la posibilidad de la retroalimentación entre empleados y jefes, directivos y gerentes; es decir, entre todos los integrantes de una organización.

Si se cuenta con medios de comunicación efectivos que sean utilizados de manera adecuada no habrá malentendidos, conflictos entre empleados o sentimientos de rechazo por parte de los empleados en contra de la organización. Debido a que las organizaciones son cada vez más heterogéneas es preciso crear nuevos canales de comunicación para que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y lateralmente dentro de un orden organizativo para así conseguir la **reducción de conflictos** al mínimo o a cero.

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna ya que es la clave de la **motivación**. Es la que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas y valoradas. El empleado se sentirá a gusto en



su lugar de trabajo, lo cual generará fidelidad de los empleados hacia la organización así como compromiso, lo cual mejorará la productividad.

La principal función de la comunicación interna es “apoyar estructuralmente el proyecto empresarial, sea cual sea la orientación estratégica de la empresa”³³ Aunque se trate de una institución pública o de una asociación civil hay que proporcionar un enfoque empresarial a la comunicación interna de cualquier organización, porque así se mejorará en mayor medida el alcance de los objetivos de la organización de manera eficiente y rápida.

Teniendo en cuenta esta función principal se podría afirmar que la comunicación interna permite la construcción de una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación. Debido a la constante emisión de mensajes para mantener informado al público interno se mantiene la coherencia, se disminuye la incertidumbre y se van creando lazos de confianza más fuertes entre la organización y el empleado.

También se puede examinar a la empresa como entidad, pues al mantener constante información acerca de las actividades de la empresa, de los cambios, de las decisiones y proyectos, el empleado conoce a fondo a la organización para la que trabaja y va creando un mayor sentido de pertenencia.

La comunicación interna permite informar individualmente a los empleados. Al llevarlo a cabo de esta manera no se permite la humillación ni el rechazo entre el personal ya que se mantienen dentro de la oficina los asuntos tratados sin ser difundidos con malas intenciones. A su vez, la comunicación interna es utilizada para poder ofrecer a los empleados los resultados de su desempeño, para mostrarles el progreso que han conseguido con su esfuerzo, y para alentarlos a que sigan trabajando de la misma manera. Esto se podrá lograr con el uso de medios de comunicación que permitan este *feedback*.

Fernández Collado expresa que la comunicación interna está dividida en comunicación formal e informal.³⁴

³³ Justo Villafañe, *Imagen Positiva, Gestión Estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid, Ed. Pirámide, 1993, p.238.

³⁴ Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las...s*, op., cit., p.79.



2.2.3 Comunicación formal.

La comunicación formal esta determinada y planificada por la organización de acuerdo a una estructura. Es aquella comunicación cuyo contenido sólo se refiere a aspectos laborales y que por lo general utiliza la escritura como el medio más recurrido para hacer saber la información.

La comunicación formal ocurre entre los integrantes de una organización con base en el puesto o jerarquía que ocupan, de las actividades encomendadas y conforme a procedimientos determinados por la organización. Su propósito es el de coordinar de manera eficiente todas las acciones. Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales como los boletines, manuales y organigramas.

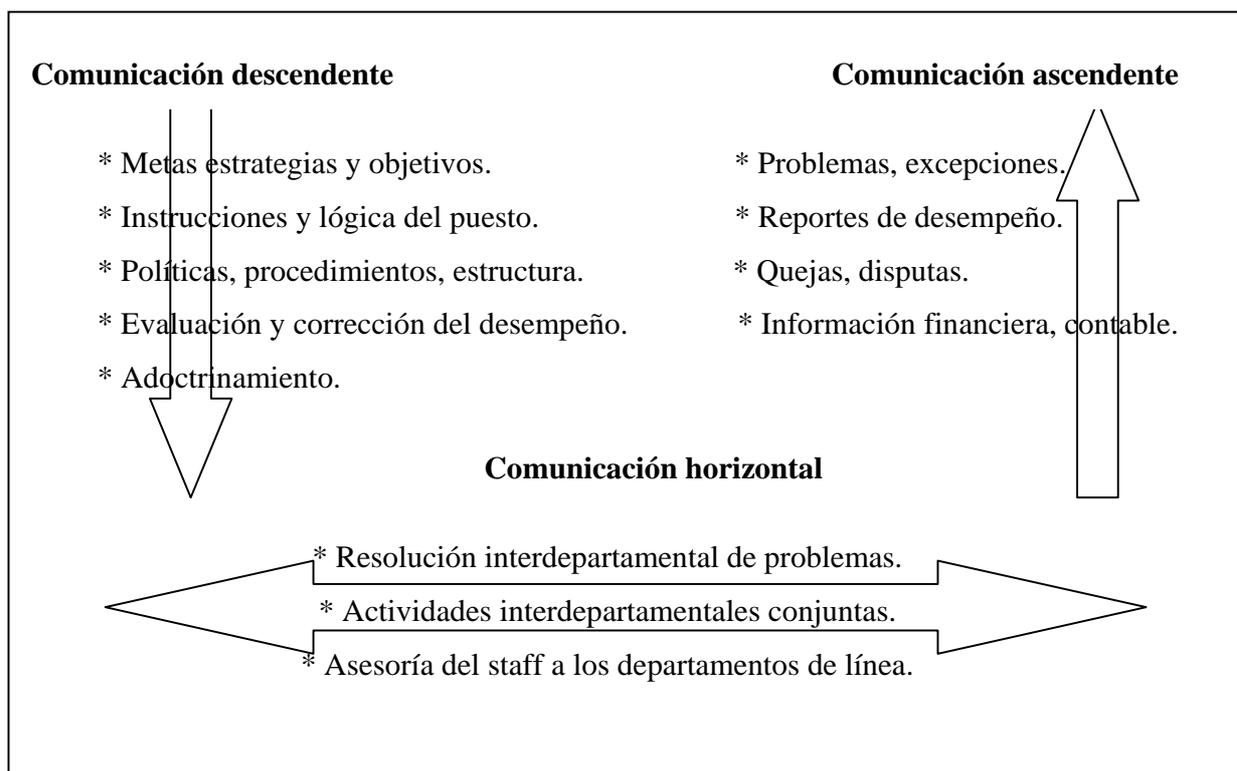
La comunicación formal define las reglas de comunicación estables en la organización y a su vez el modo en que cada miembro de la organización ha de comportarse; esto con el fin de confirmar el tipo de relación que han de mantener los miembros de la organización entre sí.

Para garantizar la toma de decisiones y lograr niveles adecuados de motivación en los miembros, las organizaciones conforman estructuras que facilitan la transmisión de la información. Para que la información sea adecuadamente transmitida es necesario que exista un flujo de comunicación que lo permita. Este flujo de comunicación debe cumplir los siguientes objetivos de información: transmitir la información útil para la toma de decisiones, transmitir la información con exactitud, transmitir la información con rapidez y transmitir la información sin errores.

Los canales de comunicación formal pueden ser verticales u horizontales. Los verticales pueden ser descendentes, los que coinciden con las líneas de mando, y ascendentes, por donde fluye la información para ejercitar el control.

Para Daft y Steers³⁵ la comunicación formal esta dividida en ascendente, descendente y horizontal, tal y como se representa en el siguiente cuadro (ver cuadro 2.0):

³⁵ Richard L. Daft y Richard M. Steers, *Organizaciones. El comportamiento...*, op., cit., p.680.



Cuadro 2.0

2.2.4 Comunicación descendente.

Este tipo de comunicación esta enfocada en transmitir de manera clara y adecuada la información acerca de los procedimientos para realizar las actividades de cada empleado, sus derechos, obligaciones, las herramientas; toda la información que cada integrante de la organización necesite saber.

También es útil para hacer saber a todos los miembros de una organización cuales son los objetivos de la organización, lo cual ayudará a eliminar cualquier indicio de



incertidumbre que se pudiera generar en los empleados si estos no supieran para que están trabajando.

Esta comunicación comienza en los altos mandos y va hacia los gerentes, jefes de departamento y empleados. Los gerentes o los jefes de departamento utilizan este tipo de comunicación para dirigir a los empleados a que realicen sus funciones de la manera apropiada e influirlos para que lo hagan de la manera que la organización quiere, es decir, de formarlos a su “imagen y semejanza”.

Este tipo de comunicación requiere de herramientas o canales diferentes. Por ejemplo, entre los instrumentos de comunicación descendente se encuentran:

- El **pizarrón de avisos**. El cual sirve para comunicar de manera inmediata mensajes de cualquier tipo a los empleados.
- La **carta personal**, que sirve para hacer llegar felicitaciones o avisos de manera más personalizada a cada uno de los miembros.
- Las **reuniones** o juntas fomentan las relaciones personales, ya que se dan cara a cara y con otros miembros de la organización además de los que se esta acostumbrado a ver diario por lo que no permiten la creación de rumores.
- El **organigrama** es la representación gráfica de la estructura formal de una organización donde se indican las jerarquías y las funciones de cada persona.
- También se encuentra el **manual de funciones**, el cual es el complemento escrito del organigrama y junto con él forma parte del manual de organización. En él se especifican las funciones de cada puesto.
- El **manual del empleado** sirve para que cada individuo conozca sus funciones dentro de una organización. En él también se encontrarán los estatutos y la filosofía de la



organización, así como las obligaciones y derechos de cada uno de sus integrantes.

- La **memoranda** sirve para transmitir información que ha surgido de repente y que no se encontrará de inmediato en los manuales.
- El **boletín informativo** es una publicación en la que se halla información de sucesos importantes, cambios en la estructura organizacional, reuniones, juntas, celebraciones, entre otras.
- La **papelería** que porte el logo o el lema de la organización, ayudará a reforzar la identidad de la misma.
- Los **folletos** o *brochures* corporativos servirán para que se de a conocer la filosofía de la empresa así como para promocionarla y darla a conocer a otros posibles mercados.
- Los **videos** ya sean corporativos, de inducción, o de cualquier otro tipo, agilizarán el aprendizaje de las funciones, darán a conocer todo lo que se necesite sobre la organización, entre otras funciones, ya que por medio de imágenes el empleado no perderá el interés.
- La **TV y radio corporativa** servirán para reforzar la identidad de los empleados con respecto a la organización y crearles un sentido de pertenencia.
- La **publicidad** que la organización emita ayudará a atraer nuevos públicos y también para crear un sentimiento de orgullo en los empleados y sus familias.

En cualquier tipo de organización se podrá observar que la mejor forma de comunicación descendente es la relación personal, seguida muy a la par de la utilización de soportes digitales y escritos, pues cuando un empleado recibe la información cara a cara será muy difícil que se le olvide o se le traspapele si la recibe de manera escrita; además de que se sentirá mucho más tomado en cuenta.



Es recomendable que se repitan con frecuencia los temas de mayor importancia para la organización, además de utilizar diferentes canales para los mismos, ya que un empleado puede no asistir a las juntas, pero sí se detendrá delante del pizarrón de avisos para saber qué hay de nuevo.

Daft y Steers señalan que la comunicación descendente no puede llegar a ser efectiva en grandes organizaciones, debido a que al transmitirla de un nivel a otro, el mensaje puede perder la sustancia original o tergiversarse. Dependiendo del tamaño y tipo de la organización será necesario seleccionar los canales de comunicación descendente que sirvan mejor a la organización.

2.2.5 Comunicación ascendente.

Este tipo de comunicación sirve para que los altos mandos conozcan el desempeño general de los empleados y de la organización por medio de reportes. Es así como se puede tener una idea de los tipos de problemas que desde los niveles inferiores aquejan a la organización, algunos de los cuales pueden interferir en la obtención de los objetivos.

Si un empleado desconoce el procedimiento de algo o no es de su ámbito, este asunto se transfiere al siguiente nivel para así controlar o terminar con el problema. Esto es debido a que los gerentes o directivos cuentan con mayor autoridad para poder tomar una decisión sobre algo muy importante.

Por medio de la comunicación ascendente también es posible hacer llegar a los superiores las quejas y sugerencias que los empleados tengan con respecto a las instalaciones, horarios, trato entre los mismos compañeros, entre otros. Esto con el fin de conocer lo que marcha de manera adecuada y lo que no sirve para que se lleve a cabo un buen funcionamiento de la organización; pues es la fuerza del hombre la que la ayuda en mayor medida a alcanzar las metas fijadas y si ellos no están a gusto con algo será mejor saberlo antes de que sea tarde.

Será necesario hacerle llegar a los jefes todos los controles de gastos pues son ellos quienes contribuyen con el capital y son ellos quienes necesitarán recibir todos los reportes acerca de los consumos realizados con fecha, descripción, cantidad y nombre de la persona



que realizó el gasto. Habrá que hacerles llegar también los controles de ventas, las utilidades, las pérdidas, entre otros.

Estas son algunas de las herramientas de la comunicación ascendente que se pueden utilizar:

- **Puertas abiertas.** Esta filosofía permite que los empleados se sientan en confianza y en plena libertad de expresar sus inquietudes a los superiores sin necesidad de saltarse mandos.
- El **teléfono** es la herramienta más a la mano con la que cuentan los empleados para hacer llegar información a los superiores sobre el funcionamiento de la organización, o para hacerles saber posibles problemas.
- Por medio de las **conferencias** es posible dar una comunicación cara a cara, y que sea posible que la información llegue a más público.
- A través de las **encuestas** los niveles superiores pueden sondear los problemas que estén afectando a la organización a partir de los niveles bajos.
- Los **reportes especiales** están diseñados para darle a los jefes una perspectiva de las operaciones, para que conozcan con detalle la situación de una tarea.
- En el **buzón de sugerencias** los empleados podrán expresar sus opiniones, quejas y sugerencias de manera anónima o no anónima, pero sin presiones y sin un cuestionario de preguntas cerradas.
- El **periódico** cubre un área de conocimiento especializada y sirve para que la información llegue más rápido que la revista ya que requiere de menos tiempo para su impresión.
- El **correo electrónico** se utiliza para enviar y recibir mensajes por medio de una conexión de red o de Internet a una velocidad rápida e inmediata.



- La **intranet** es utilizada por las organizaciones para conectar todos sus equipos entre sí en forma interna y específica.

2.2.6 Comunicación horizontal.

Es la comunicación que se da entre iguales, es decir, entre los miembros de un departamento o entre los distintos departamentos de una organización, los cuales se encuentran dentro de la misma jerarquía. Este tipo de comunicación busca organizar a los departamentos con el fin de coordinar las operaciones y que todos ellos trabajen con la idea en la mente de llegar todos juntos al mismo fin.

Resulta necesario conseguir la integración entre departamentos pues podría darse el caso en el que un departamento este en contra de otro, o se sientan dentro de una constante competencia para ver quién cumple mejor los propios objetivos, o no se caen bien e intenten ponerse trabas entre sí, cuando ellos trabajan para la misma organización y tienen el mismo fin.

Contando con la comunicación horizontal se podrán solventar problemas que existan entre uno u otro departamento, pues es así como se podrá conseguir la unión entre los diversos departamentos que existan en una organización y que sea benéfica para el logro de los objetivos.

Debido a este tipo de comunicación es posible conseguir un trabajo en equipo entre miembros de un mismo sector, ya que entre iguales se sentirán en confianza y libres para poder ayudarse cuando se tengan problemas con los procedimientos ya que por lo regular, la comunicación horizontal es espontánea y en mayor medida el trato es cara a cara.

Algunos de los medios de comunicación utilizados en la comunicación horizontal son:

- Es por medio de los **calendarios** que es posible organizar las actividades de un departamento, o la entrega de información a otro.
- Los **reportes formales** son utilizados para enviar información de un departamento a otro.
- Los **memorandos** hacen llegar a los empleados la información que surgió de inmediato en un departamento.



- La **revista** parece ser la publicación con mayor aceptación. La información que en ella se maneja depende de lo que se quiera dar a conocer.
- **Retiros**, se trata de una práctica más común en Estados Unidos. En ella se lleva a los empleados a un lugar alejado para mezclar el trabajo con actividades recreativas
- El **periódico mural** sirve para que los empleados puedan expresarse con respecto a los temas planteados. Es útil para dejar que ellos se expresen en él.
- El **Internet** es una red de redes de computadoras de alcance mundial que se encuentran interconectadas.
- El **boletín** es un documento más especializado y dirigido a determinados niveles de la estructura de una organización.
- El **correo por voz** son mensajes sonoros guardados en una red.

Cabe señalar que los canales de comunicación ya descritos no son exclusivos del tipo de comunicación en el que fueron clasificados, pues algunos de ellos son multifacéticos y pueden ser utilizados entre los tres tipos, o entre dos, dependiendo de las características de la información que será transmitida.

Cada organización deberá disponer de diversas herramientas de comunicación que le permitan acercarse de la mejor manera posible al público interno para moderar el carácter informativo o afectivo de los mensajes, así como el grado de formalidad.

Pero de nada servirá implantar herramientas de comunicación interna si la idea no nace de la convicción de que se necesita optimizar la comunicación. Si esta filosofía no está implantada en los altos mandos como algo básico y útil, las herramientas más eficaces no servirán y lo único que se conseguirá será una pérdida de tiempo y dinero.

Para Daft, la información que se envía y se recibe dentro de las organizaciones es de dos tipos: sobre hechos y sobre sentimientos. Los hechos son elementos de información que se pueden medir y describir de manera objetiva; como la cantidad de empleados, el número de ventas, la producción en un año.



Los sentimientos son las respuestas emocionales de los empleados ante las decisiones o las acciones realizadas por los altos mandos o los compañeros; un ejemplo sería el ascenso de un compañero, el recorte del personal, la fusión con otra organización.

2.3 Comunicación informal.

Se trata del intercambio de información fuera de los medios de comunicación y de los procedimientos dispuestos por la organización. Son las necesidades de trabajo, relaciones individuales, afinidades intergrupales, entre otros factores los que la propician. Es más veloz que la comunicación formal y en ocasiones resulta ser más efectiva. Este tipo de comunicación puede darse fuera de la organización, pero se da con personas pertenecientes a la misma. Se forma entorno a las relaciones sociales de los miembros, y surge siempre que un miembro siente la necesidad de comunicarse con otro sin que exista ningún canal formal para ello, o si los que existen son inadecuados.

La comunicación informal actúa como una sombra, la cual distribuye su propia información y sirve como un mecanismo de retroalimentación. En algunos casos puede ser benéfico para la organización, en otros no pues se puede dar pie al surgimiento de los chismes o rumores, los cuales son creados con facilidad debido a que se trata de una comunicación no controlada.

El uso del rumor puede traer consigo la divulgación de rumores falsos, éstos pueden crear en los empleados un ambiente de incertidumbre que tendrá que ser controlado después por medio de los canales de comunicación formales. Para evitar este efecto negativo del rumor será muy importante saber utilizar los rumores para complementar la información oficial.

Esta comunicación surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales. Es considerada de gran importancia, ya que gracias a sus características puede llegar a influir más en los miembros de una organización que la propia comunicación formal.

La comunicación informal aparece donde la comunicación formal es insuficiente para las necesidades emocionales y de información de los miembros de la organización. Estas redes ayudan a mantener relaciones sociales ajenas a las relaciones estipuladas en las



normas, generan sistemas políticos y de inteligencia a través de los que se toman decisiones.

Annie Bartoli plantea que existen dos tipos de comunicación informal: la comunicación no verbal y la comunicación verbal informal.³⁶ La comunicación no verbal informal se refiere a los comportamientos que los empleados tengan tales como la actitud, los gestos, las miradas; mientras que la comunicación verbal informal abarca el intercambio de mensajes entre empleados que no fueron planeados ni previstos por la organización un ejemplo son las charlas entre colegas en las cuales puede ser transmitida a toda velocidad y de manera clandestina información más o menos fiel.

La principal forma de comunicación del empleado en la comunicación informal es cara a cara, la relación interpersonal directa. En este sentido, algunas organizaciones son conscientes de la importancia de este tipo de comunicación para conectar con el empleado, por lo que utilizan un medio de comunicación que les permite llegar a todos ellos, y que utilizan con un carácter informal, algunos son: los boletines o revistas de la empresa.

Para efectos de esta investigación resulta relevante revisar cada uno de los tipos de comunicación para así contar con los modelos que podrían ser utilizados en distintos tipos de organizaciones.

2.4 Cultura organizacional.

La cultura organizacional no se tomaba en cuenta en las organizaciones. De acuerdo con Dávila y Martínez³⁷ la cultura organizacional fue tomando fuerza a partir de los años 80 debido a los cambios sociales de aquellos años, tales como la competencia internacional y la apertura de las economías. A causa de estos cambios en el mundo, las organizaciones decidieron modificar los patrones culturales y se prestó mayor atención a aspectos como los valores, las creencias, las normas, los símbolos, entre otros.

Se entiende por cultura organizacional a los valores y las creencias compartidas por los miembros de una organización. Las creencias y valores establecerán un marco de

³⁶ Annie Bartoli, *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, México, Ed. Paidós, 1992 p.111.

³⁷ Anabella Dávila y Nora H. Martínez, *Cultura en organizaciones latinas*, México, Ed. Siglo XXI, 1999, p.19.



referencia común entre sus integrantes, lo cual traerá consigo una comunicación efectiva que evitará problemas y llevará a la organización al cumplimiento de sus metas.

Creencias. Se trata de “las ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de una organización independientemente de su validez objetiva”³⁸, es decir, serán todas las cosas que la organización establezca como ciertas y que sean compartidas por la mayoría de los miembros.

Valores. Son “los ideales que comparten y aceptan”³⁹ los integrantes de una organización. Los valores serán los encargados de regir el comportamiento de los individuos para encaminarlos hacia donde los altos mandos quieran, para el bien de la organización

Daft menciona que la cultura organizacional se encuentra dividida en dos niveles: dentro de lo que es evidente se encuentra a los “1) artefactos visibles y comportamientos observables, los cuales son las formas en que la gente viste y actúa; y 2) los símbolos, los cuales están conformados por las anécdotas y ceremonias que los miembros de la organización comparten.”⁴⁰

El comportamiento de los miembros de una organización refleja su filosofía. Es así como los elementos invisibles que rigen el comportamiento de una organización se pueden volver tangibles al ser expresados en el comportamiento de sus integrantes.

Dasilva⁴¹ señala que la cultura organizacional es el distintivo de una organización con otra. Él enuncia que para poder elaborar una estrategia para cualquier organización será substancial conocer su cultura, la cual es posible analizar por medio de la ideología, los rituales y los símbolos.

Ideología. En una organización la ideología está conformada por las creencias, los principios y los valores, los cuales juegan un papel substancial con respecto a las decisiones importantes que deben ser tomadas.

Rituales. Las acciones aceptadas y repetitivas que se llevan a cabo en la organización serán conocidas como rituales.

Símbolos. Los símbolos serán los logotipos y las particularidades físicas que nos remiten a la imagen de una organización.

³⁸ Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las...*, op., cit., p.89.

³⁹ Ibidem.

⁴⁰ Richard L Daft, *Teoría y diseño...*, op., cit., p.368.

⁴¹ Reinaldo O. Dasilva, *Teorías de la administración*, México, Ed. Thomson, 2001, p .421.



Daft añade algunos aspectos típicos de la cultura, tales como las ceremonias, las anécdotas, los símbolos y el lenguaje.⁴²

Ceremonias. Son eventos ideados con el fin de reconocer a algún empleado por su excelente desempeño, o reunir a todos los miembros de la organización para hacerles saber que la organización se encuentra dentro de las más importantes en lo que a atención al público se refiere. Las ceremonias están diseñadas para ocasiones especiales.

Anécdotas. Se trata de narraciones acerca de algún empleado o de alguno de los fundadores que en el pasado tuvieron éxito dentro de la empresa por alguna acción realizada que reforzaba la cultura de la empresa. Son contadas entre los empleados, los cuales la vuelven una leyenda o un mito dentro de la organización. Son utilizadas para preservar los valores de la organización.

Símbolos. No son más que representaciones de los valores de una organización. Algo simbólico podría ser el hecho de que un jefe visite a sus empleados cuando se encuentran enfermos, o que en una organización todas las puertas de las oficinas de los directivos se encuentren siempre abiertas para manifestarle al personal que siempre estarán abiertos a ellos y a lo que tengan que decir.

Lenguaje. Se refiere al tipo de expresiones o metáforas utilizadas para conducirse a los empleados de una manera singular, para definir a un equipo de trabajo, o a la misma organización. Sería como un *slogan* pero dirigido al público interno.

Por otro lado, Horacio Andrade⁴³ señala que dentro de la cultura organizacional se encuentran las siguientes manifestaciones culturales: las simbólicas, las conductuales, las estructurales y las materiales.

Simbólicas. Son aquellos elementos que representan la ideología de la organización y que la identifican. Estos elementos pueden ser sus colores, el tipo de letra en el logotipo, los mitos, entre otros.

Conductuales. Se refieren a la manera de ser de una organización. La interacción de unos integrantes con otros, el tipo de lenguaje que se debe utilizar; en una frase: el tipo de conducta que predominará en la organización.

⁴² Richard L Daft, *Teoría y diseño...*, op., cit., p.369.

⁴³ Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las...*, op., cit., p.89.



Estructurales. El tipo de estructura que una organización implanta para su correcto funcionamiento. Este punto se refiere a las políticas y lineamientos constituidos para seguirse al pie de la letra por parte de todo el personal.

Materiales. Los recursos materiales están compuestos por las instalaciones, el mobiliario, la tecnología con la que se cuente, es decir, todos los elementos físicos de una organización.

Mientras que Luis Picazo y Gabriel Evadista⁴⁴ agregan que la misión, visión, valores, héroes, ritos, red cultural y servicio son también piezas estratégicas dentro de la cultura organizacional.

Misión. Es la razón de ser de una organización. Es en este concepto donde se halla la explicación del por qué y para qué fue creada, así como lo que pretende hacer y ser a futuro.

Visión. Son los objetivos reales de una organización. Es la meta a la que se quiere llegar, la cual debe ser comunicada a todo el personal para poder conseguirla.

Valores. “Son los conceptos y creencias básicas de una organización que marcan las pautas de comportamiento.”⁴⁵ Los valores serán determinados por los altos mandos y regirán la conducta del personal en la organización.

Héroes. Son aquellos individuos que por seguir los lineamientos de la cultura organizacional, han obtenido el respeto y el reconocimiento de sus compañeros y de la organización, lo que los convierte en un modelo a seguir.

Ritos y rituales. Son considerados como ritos a las prácticas usuales que son efectuadas por los integrantes de una organización.

Red cultural. Se trata de la “infraestructura informal de comunicación e información por donde circulan, difunden e interpretan los valores.”⁴⁶ Es mediante la red cultural que son enviados los mensajes que sirven para reforzar o hacer saber la cultura organizacional. También mediante la red cultural se responde a esos mensajes y se da una retroalimentación.

⁴⁴ Luis R. Picazo Manriquez y Gabriel Evadista Lorenzana, *Comunicación Estratégica para crear, fortalecer y posicionar imagen corporativa*, México, Ed. McGraw-Hill, 1997, p.54.

⁴⁵ Ibidem.

⁴⁶ Ibidem, p.56.



Servicio. Es la manera como se dirigen los empleados a los clientes. De este factor depende la imagen que los clientes se formen de una organización pues el contacto que ellos tienen es con los empleados por lo que los empleados son la cara de la organización.

Cualquier tipo de organización debe contar con su propia cultura organizacional, pues ésta sirve para diferenciarla de otras. Existen organizaciones que tienen muy clara su cultura, pero hay otras que la practican y ni siquiera saben que esa es su cultura organizacional porque no la tienen internalizada, o ésta se ha ido creando al azar.

La cultura organizacional servirá a cualquier organización para formar una identidad que al ser proyectada al público exterior establecerá una imagen que, dependiendo de las impresiones del público, resultará favorable o desfavorable.

Una organización que tenga su cultura organizacional bien arraigada en los empleados logrará que ellos se identifiquen con la organización y sigan los procedimientos tal y como son. Si ellos se identifican con los valores y creencias de la organización, ésta no tendrá problemas de comunicación o serán mínimos pues la cultura organizacional es una “fuerza invisible que guía el comportamiento de las personas en la organización”⁴⁷.

El contar con una sólida cultura organizacional ayudará a la organización a adaptarse al cambio, ya que cuando los integrantes de la organización están identificados con los valores de la organización e integrados entre ellos, problemas tales como la incertidumbre serán minúsculos debido a que existirá una efectiva comunicación.

Como se puede apreciar, la cultura organizacional tiene dos objetivos fundamentales: el primero es el implantar en los integrantes de una organización un sentido de identidad y de pertenencia, lo que permitirá su buen funcionamiento pues los miembros se sentirán comprometidos con las creencias y valores de la organización y harán propios sus objetivos; mientras el segundo objetivo es el de diferenciar a una organización de otra pues aunque se dediquen a lo mismo, los aspectos culturales internos harán la diferencia entre una y otra y eso la beneficiará si se ha cultivado bien en los empleados o la perjudicará si no es aceptada.

⁴⁷ Joan Elías y José Mascaray, op., cit., p.74.



2.5 Identidad corporativa.

En cualquier organización se debe contar con una ideología definida, además de los objetivos y finalidades. Estos tres aspectos deberán ser conocidos, aceptados e internalizados por todos sus integrantes a través de una efectiva comunicación ya que serán proyectados a través de la identidad corporativa. Esto resulta importante debido a que la mayoría de las veces el público interno es la cara de la organización y en ellos se percibirá la imagen de la misma.

La identidad corporativa es “la personalidad de la organización, lo que la hace distinta de otras.”⁴⁸ La identidad corporativa es el contenido, la sustancia, la manera en que actúa una organización. La identidad corporativa podrá ser expresada de forma tangible (logo, marca, entre otros) e intangible (misión, visión, valores, entre otros).

Si se realiza la analogía entre una persona y una organización, se podría decir que la identidad es lo que hace a los seres humanos distintos unos de otros; por lo que la identidad corporativa es la que permite distinguir a una organización de otra. En ambos ejemplos se cuenta con una historia, costumbres, ideología, entre otros; cada uno de estos aspectos son los que ayudan a identificar y diferenciar tanto a una persona de otra como a una organización de otra.

Para Joan Costa el objetivo de la identidad corporativa es el “facilitar el reconocimiento y la recordación de una organización de las demás.”⁴⁹ Será mediante todas las características internas de una organización que podrá crearse y proyectarse una identidad corporativa al público externo.

Ese objetivo se conseguirá con la creación de los elementos tangibles tales como un *slogan*, logotipo, un nombre comunicativo, entre otros elementos que se describirán más adelante; los cuales necesitarán de todos los elementos intangibles que conforman la cultura organizacional tales como la misión, visión, ritos, valores, lenguaje, símbolos, entre otros que ya fueron descritos con amplitud.

Por otro lado, Wally Ollins⁵⁰ agrega que los productos que se vendan o se fabriquen, el material de comunicación interna, los edificios destinados a la fabricación, las oficinas, el

⁴⁸ Paul Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona, Ed. Ariel Comunicación, 1999, p.140.

⁴⁹ Joan Costa, *Identidad Corporativa*, México, Ed. Trillas, 2001, p.15.

⁵⁰ Wally Ollins, *Identidad Corporativa*, México, Ed. Celeste, 1991, p.7.



mobiliario, y el comportamiento del personal de una organización deberán ser una afirmación de su identidad; pues, como ya se ha revisado, todo comunica y en este caso todo forma parte de la identidad de una organización.

Dentro de los elementos tangibles que conforman a la identidad corporativa, Joan Costa menciona que los principales signos para su creación son la lingüística, icónicos y cromáticos.⁵¹

Lingüística. Será el nombre de la organización transformado en un logotipo único y diferente.

Icónica. Será la creación de una “marca” que signifique sus funciones o su ideología. Un símbolo servirá para posicionar a una organización por medio de una imagen gráfica.

Cromática. Se tratará de los colores que una organización acoja como propios y simbólicos para su ideología.

Con base en los signos mencionados, Fernando Ramos⁵² y Joan Costa⁵³ señalan que los principales elementos tangibles o visuales de una organización son los siguientes:

Símbolo. Se trata de un ícono que deberá representar a la organización sin que se tenga que utilizar el nombre. Debe tratarse de una imagen que logre posicionarse en la mente de los receptores para su fácil evocación. Esta imagen personificará a la organización y la ayudará a diferenciarla de las demás. Un ejemplo de un símbolo es el de *Windows*, al cual han modificado a través del tiempo para renovarlo, pero que sigue conservando su esencia ya que al verlo inmediatamente se piensa en la marca de software (ver imagen 2.1).



Imagen 2.1

⁵¹ Joan Costa, *Identidad...*, op., cit., p. 15-16.

⁵² Fernando Ramos, *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*, Madrid, Ed. Universitas, 2002, p.37-38.

⁵³ Joan Costa, *Identidad...*, op., cit., p.74-100.



Logotipo. Se trata de las iniciales o de una abreviación del nombre de la organización con un diseño especialmente creado para su identificación y diferenciación. Joan Costa resalta que debe ser legible y visible⁵⁴, es decir, que el significado que se le dé sea sencillamente identificable por el receptor y que sea fácil memorizar el elemento gráfico utilizado. Un ejemplo es Telmex, que reduce su nombre a las iniciales “T” y “M” y que por lo general se presenta en colores negro, azul y blanco, dependiendo del tipo de material en el que es impreso (ver imagen 2.2).



Imagen 2.2

Joan Costa también señala que cuando un nombre es excesivamente largo, conviene elaborar el logotipo en forma de anagrama o sigla. El **anagrama** es “la combinación de letras o sílabas sacadas de un conjunto de palabras para crear una palabra nueva;”⁵⁵ y la **sigla** es una “composición de las iniciales del nombre”.⁵⁶ Con estos métodos será posible reducir un nombre que sea muy largo para poder crear uno que sea más fácil recordar.

El anagrama será posible pronunciarlo como se lee, mientras que la sigla tendrá que ser leído letra por letra ya que no se formará una palabra pronunciable. Un ejemplo de logotipo de anagrama es: UNAM por las iniciales de Universidad Nacional Autónoma de México; y un logotipo de sigla es SSP, abreviación de Secretaría de Seguridad Pública.

Gama cromática. Los colores utilizados en un logotipo ayudarán a identificar a una organización, ya que los colores implican connotaciones emocionales; por ejemplo, el rojo significa pasión, el azul significa tranquilidad, el verde recuerda frescura.

Por ejemplo, la cadena de restaurantes de “100% natural” utiliza en su logotipo el color verde que según Costa⁵⁷ es el color más tranquilo y fresco, el cual evoca la vegetación y el mundo natural (ver imagen 2.3).

⁵⁴ Joan Costa, *Identidad...*, op., cit., p.77.

⁵⁵ Ibidem, p. 83.

⁵⁶ Ibidem, p.84.

⁵⁷ Ibidem, p.97.



Imagen 2.3

Luis Tejada⁵⁸ agrega los siguientes elementos que complementan los elementos tangibles de una identidad:

Nombre comunicativo. Es el nombre breve que la organización se crea. Puede coincidir con el logotipo o no. No es necesario que coincida con el nombre jurídico. Un ejemplo del nombre comunicativo sería la cadena de franquicias de café, *Starbucks* (ver imagen 2.4). Su nombre comunicativo es *Starbucks coffee*, pero el nombre jurídico es “Café la sirena”.



Imagen 2.4

Logosímbolo. Es la combinación de un logotipo con una imagen o icono para formar un solo elemento que identifique a la organización. Un ejemplo de logosímbolo es el del “Multiforo Alicia” (ver imagen 2.5); el cual contiene al gato que remite al receptor al libro de *Alicia en el país de las maravillas* acompañado del nombre del foro: “Alicia”. Los jóvenes que con frecuencia asisten a eventos en este foro inmediatamente identifican este logosímbolo.



Imagen 2.5

⁵⁸ Luis Tejada Palacios, *Gestión de la imagen corporativa: creación y transmisión de la identidad de la empresa*, Bogotá, Ed. Norma, p. 36-40.



Tipografía. Se trata de la forma en que una organización plasma su nombre en la papelería que es utilizada, en los camiones repartidores, en la página Web, en el logotipo, entre otros. La tipografía será la misma a través de los años si la organización así lo quiere, pero también puede ser modificada para “refrescar” su imagen.

Señalética. Se trata de los señalamientos internos y externos de una organización, los cuales deben respetar los rasgos distintivos de la misma.

La combinación y la correcta utilización de todos los elementos mencionados darán como resultado la creación de un identificador⁵⁹ visual, el cual será distinto para cada organización pues funcionará para reconocerla y diferenciarla. Con crear un logotipo, un símbolo y un nombre que tengan la capacidad de quedarse en la mente de los receptores será posible establecer una identidad corporativa.

Cabe resaltar que durante la creación de un identificador se debe pensar en que éste debe estar diseñado para poder ser impreso en todos los elementos que se tengan planeados para la creación o el mantenimiento de la identidad; estos pueden ser hojas de papel, artículos de promoción, folletos, o una página Web.

La identidad visual cobra su importancia a partir del valor que se les ha atribuido a las imágenes. Muchas veces la mayoría de las personas prefieren enterarse de las noticias observando el noticiario de las diez de la noche, ya que por medio de imágenes las noticias se quedan en su cabeza. En el caso de una organización, si ésta cuenta con una marca, logotipo y *slogan*, primordialmente, se encontrará en la mente de los posibles compradores como una de las principales opciones.

Por lo tanto, para permanecer dentro de la oferta y la demanda del mercado será necesario contar con una identidad corporativa y que ésta deba ser la misma tanto interna como externamente para crearse así una buena imagen corporativa.

Con todo lo ya explicado acerca de identidad corporativa, se puede resumir que la identidad es la expresión de lo que una organización quiere ser. Mientras tanto, la imagen pública es la percepción que los receptores tienen de una organización de acuerdo con todo el tipo de información que es emitida por la organización.

⁵⁹ Joan Costa, *Identidad...*, op., cit., p.99.



La información será emitida a través de los medios de comunicación, los cuales reflejarán la cultura organizacional y la identidad corporativa de una organización para que así el público receptor se forme una imagen de la organización, es decir, una imagen corporativa.

2.6 Imagen corporativa.

La imagen es una forma de comunicación por medio de la cual se transmiten mensajes que buscan quedarse en la mente de los receptores. Una imagen puede crear una opinión de algo o alguien de acuerdo a los conceptos que sean comunicados en ella. Capriotti⁶⁰ enuncia que existen tres tipos de imagen: la imagen-ficción, la imagen-ícono y la imagen-actitud.

Imagen-ficción. Es aquella que ha sido creada para mostrarse de manera diferente a lo que en realidad es un objeto o una persona. Es utilizada para impresionar al receptor con las características que en ella se muestran.

Imagen-ícono. Se trata de la representación material real de un objeto o de un individuo. Puede ser la representación de una organización por medio de su identidad visual, o en el caso de una persona puede ser una fotografía.

Imagen-actitud. Es la representación mental que el receptor se forma acerca de una organización, producto, personas, marca. Ésta se crea de acuerdo a los mensajes emitidos por el emisor.

Para efectos de esta investigación se considera a la imagen-ícono como a la creación de la identidad visual; mientras que la imagen-actitud será la imagen corporativa.

En el ámbito de la comunicación organizacional, una imagen al entrar en contacto con el público producirá una conducta con respecto a la organización que la emita. Si los mensajes proyectados en la imagen son positivos, los receptores mantendrán la imagen mental de esa organización como algo bueno, que ofrece resultados, que sus productos y servicios son buenos. Pero si los mensajes emitidos son negativos o no concuerdan con la filosofía de la organización, el público la olvidará o la recordará como una organización sin coherencia.

⁶⁰ Paul Capriotti, op., cit., p.16.



Con lo anterior se quiere dejar claro que la forma como una organización manipule su imagen y la de a conocer repercutirá en las decisiones que el público tenga con respecto a ella, generando una conducta de aceptación o rechazo.

Como Abraham Moles⁶¹ y Daniel Scheinsohn⁶² sugieren, una imagen pretende ser lo más realista posible. En el ámbito organizacional se pretende mostrar la realidad de una organización, es decir, que lo que se hace dentro de ella sea lo mismo que lo que se predica, que haya congruencia para no perder la confianza del público receptor.

Antonio Lacasa⁶³ expresa que en cualquier organización existen dos tipos de imagen: la **imagen proyectada**, que es la que se transmite a través de los mensajes; y la **imagen percibida**, que es la que realmente llega a los públicos.

La imagen sirve, pues, para expresar la esencia de cualquier organización su misión, visión, valores, lo que es, lo que pretende ser. En una organización todo comunica por lo que al hablar de imagen debe quedar claro que no sólo con mostrar un logotipo o un *slogan*, o colores que representen algo; sino que se tiene que actuar conforme a lo que se esta diciendo.

Toda organización proyecta una imagen, aunque no sepa o no se percate de que lo esta haciendo; por lo tanto es necesario planearla y comunicarla de acuerdo a una estrategia de comunicación que ayude a la organización a obtener todos los beneficios que una buena imagen pública aporta ya que, como Capriotti menciona, “la imagen corporativa crea un valor para la empresa estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma”.⁶⁴

Thomas Garbett⁶⁵ pone énfasis en que una organización muestre sus metas y objetivos por medio de una imagen corporativa; si no lo hace la organización no será reconocida ni se quedará en la mente del receptor, esto es lo que él llama desvanecimiento de la memoria.

Una organización deberá crear su imagen corporativa (si es que no se cuenta con una) o transformar su imagen corporativa (si ya existe una), además de mantenerla si

⁶¹ Abraham Moles, *La imagen. Comunicación funcional*, México, Ed. Trillas, 1991, p.126.

⁶² Daniel Scheinsohn, *Comunicación estratégica, management y fundamentos de la imagen corporativa*, México, Ed, Macchi, 1999, p.107.

⁶³ Antonio S. Lacasa, *Gestión de la Comunicación Empresarial*, Barcelona, Ed. Gestión 2000 Colección Universitaria ESERP, 1998, p.195.

⁶⁴ Paul Capriotti, op., cit., p.10.

⁶⁵ Thomas F. Garbett, *Imagen corporativa: cómo crearla y proyectarla*, Bogotá, Ed. Legis, 1991, p.8.



pretende ser reconocida y diferenciada de las demás que se encuentren dentro del mismo rubro del mercado competitivo.

Debido a la saturación en el mercado de productos que sirven para lo mismo, resulta evidentemente necesario crear y mantener la imagen de cualquier producto u organización. Si no se realiza esto, la organización y sus productos pasarán desapercibidos y serán remplazados por otros que se preocupen por la imagen que se tenga de ellos; ganando así más clientes o usuarios de un servicio que puede ser exactamente igual que el que no cuenta con una imagen corporativa, pero que ha sido elegido porque ha logrado posicionarse en la mente de los compradores.

De acuerdo con todo lo descrito se puede constatar que debido a la comunicación organizacional, la identidad corporativa y la cultura organizacional será posible, para cualquier organización, la creación de su propia imagen pública o corporativa; la cual cumplirá con el objetivo de posicionar a la organización diferenciándola de las demás.

2.7 Las organizaciones de la sociedad civil.

En el ámbito y la clasificación de las organizaciones es sabido que existen algunas de éstas que no corresponden a un modelo clásico de instituciones o empresas; las cuales son llamadas organizaciones de la sociedad civil.

La sociedad civil, dependiendo de lo que cada organización busque, se opone y/o colabora con las otras dos esferas en las que la sociedad esta contenida, pero en general buscan la equidad.

De acuerdo con lo que Marcia Checa resume en su tesis, la sociedad civil “podría considerarse como el espacio de la vida social organizada, autónoma del Estado y el mercado, más no privativa y ajena a éstos, limitada por un orden legal o juego de reglas compartidas, donde confluye el conflicto, en el sentido de realizar demandas al Estado y/o críticas, así como aceptar responsabilidades oficiales de éste, con el único fin de coadyuvar a mejorar las condiciones de vida de la población.”⁶⁶

⁶⁶ Marcia Itzel Checa Gutiérrez, Tesis: *La influencia política de las organizaciones civiles por los derechos humanos en México*, México, UNAM – FCPyS, 2003, p.30.



Existen diferentes tipos de organizaciones de la sociedad civil, entre ellas se encuentran las Organizaciones no Gubernamentales (ONG), las Instituciones de Asistencia Privada (I.A.P.), las Organizaciones Barriales, los Grupos religiosos, las Asociaciones Civiles, entre otras.

La Asociación Civil es una entidad privada, sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica. En ella los individuos convienen a reunirse para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley, entre ellos se pueden encontrar los fines culturales, educativos, de divulgación, deportivos, o de fomentación de alguna actividad social.

Para que una Asociación Civil se pueda conformar, es necesario contar con un número mínimo de miembros, que tanto su acta como sus estatutos sean aprobados por un órgano de la Administración Pública, que se establezca al menos a un Presidente, y que exista una contabilidad de libre acceso a los asociados y a la administración.

El objeto de estudio de esta investigación trata de una organización de la sociedad civil, específicamente de una A.C., en la cual existe un proceso donde la comunicación interna se da entre iguales, pero también en este tipo de comunicación se tienen necesidades por resolver.

Las organizaciones mencionadas reúnen a un conjunto de ciudadanos con intereses en común que no dependen o no se rigen por los procesos de los organismos privados ni de las instituciones para cumplir sus metas.

Laura Acotto las define como “organizaciones conformadas por personas que se nuclean en grupos estructurados en base a normas, intereses, objetivos y fines particulares, que tienden a dar respuestas a necesidades sociales grupales o colectivas.”⁶⁷

Estas organizaciones nacen y se desarrollan cuando el Estado y la actividad privada no pueden abarcar todas las necesidades de una población. Son conocidas también como el “tercer sector”. El primero es el Estado, el segundo son las empresas y el tercero pertenece a las organizaciones de la sociedad civil.

A continuación se enlistan algunos de los aspectos que orillan a la aparición de las organizaciones de la sociedad civil y, en específico, a este objeto de estudio: “a) desempleo,

⁶⁷ Laura Acotto, *Las organizaciones de la sociedad civil. Un camino para la construcción de ciudadanía*, Buenos Aires, Ed. Espacio, 2003, p.35.



b) privatización y tercerización de servicios sociales básicos, c) pobreza en más del 50% de la población del país.”⁶⁸

Siguiendo con la línea que Acotto⁶⁹ presenta en su libro, las características de este tipo de organizaciones son:

- Son **privadas** porque aunque realicen acciones públicas; no están controladas por el Estado.
- Son **no gubernamentales** aunque interactúen con el Estado.
- Son **autogobernadas** pues son ellas quienes determinan su forma de manejarse a través de sus propios reglamentos internos.
- Son **voluntarias** ya que nadie es obligado a unirse.
- Sus fines y objetivos son **lícitos**.
- Su principal objetivo es el **bien común**.
- Poseen **patrimonio propio**.
- Son capaces de adquirir **bienes**.

Otra característica acerca de este tipo de organizaciones es la señalada por Georgina Aguilar en su tesis. En ella menciona que estas organizaciones “median en la defensa y promoción de derechos ciudadanos frente al Estado y gestionan políticas públicas ante autoridades...”⁷⁰.

Este tipo de organizaciones no serán por siempre las mismas es decir, no se encontrarán por siempre en un mismo lugar o haciendo las mismas cosas pues, como cualquier organización, cambian de manera constante con respecto a su entorno y a las relaciones entre los subsistemas sociales.

Laura Acotto⁷¹ también elabora una clasificación diferente y singular de las organizaciones de la sociedad civil a la cual nombra “organizaciones de base institucionalizada”; y en donde la asociación de esta investigación entra. En esa

⁶⁸ Ibidem, p.23.

⁶⁹ Ibidem, p.38.

⁷⁰ Georgina Aguilar Sánchez, Tesis: *Las organizaciones de la sociedad civil como espacios de reivindicación de género. (Un estudio de caso: “Católicas por el derecho a decidir A.C.)*, México, UNAM-FCPyS, 2004, p.17.

⁷¹ Laura Acotto, op., cit., p.43.



clasificación reúne características de las organizaciones de la sociedad civil populares o ciudadanas junto con las de apoyo y desarrollo. Sus características son:

- Trabajan para sus propios miembros.
- Tienen forma legal.
- Están institucionalizadas.
- Tienen alcance local, provincial o nacional.
- Están integradas por personal voluntario y rentado (gremios, mutuales, obras sociales, cooperativas, uniones vecinales, entre otras).

Con todas las características mencionadas en este apartado se puede apreciar que existen otras opciones dedicadas a solventar las diversas necesidades de la sociedad; mismas que no han podido ser atendidas por los organismos correspondientes, por lo que ha sido necesaria la intervención de este rubro de organizaciones.



CAPÍTULO TRES

ESTUDIO DE CASO: COMERCIANTES DE LA RINCONADA DE TEPITO A.C.

*Lo que Tepito es para México, México
lo es para el mundo; esto es: México es el
Tepito del mundo, Tepito es la síntesis de
México y de los mexicanos.*

Héctor Silvano Rosales Ayala, *Tepito Arte Acá (ensayo e
interpretación de una práctica cultural en el barrio más chido de la
ciudad de México)*

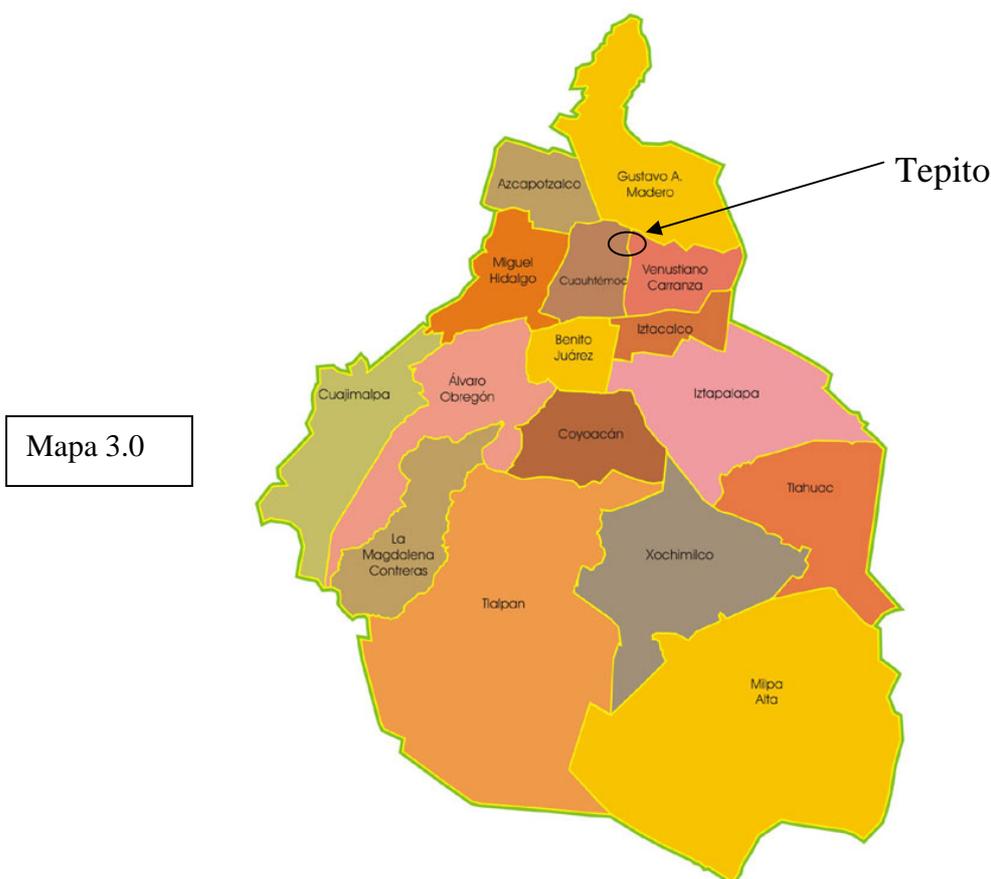
3.1 El barrio de Tepito.

Acerca del barrio de Tepito circulan numerosas historias; la que compete a esta investigación es la de su creación y transformación en el principal “tianguis” del Distrito Federal en el cual se puede obtener cualquier tipo de cosas.

A través de la observación participante se puede señalar que Tepito es visitado diariamente por cientos de personas provenientes del Distrito Federal y del interior de la República con el fin de adquirir productos para el consumo propio o bien para suministrar de mercancía sus propios negocios. También es visitado por toda clase de turistas. Los días de mayor afluencia son los miércoles (cuando asisten los mayoristas) y los fines de semana (familiares).

Tepito se encuentra dentro de las delegaciones Cuauhtémoc y Venustiano Carranza (ver mapa 3.0)⁷², a casi diez cuadras del centro histórico.

⁷² www.df.gob/ciudad/



De acuerdo con el II Censo de Población y Vivienda del INEGI, al barrio lo conformaban 38,567 habitantes en el año 2005; 19,103 hombres y 21,231 mujeres.⁷³ Con dichos datos, se puede estimar que el barrio de Tepito está conformado por 6427.83 familias integradas por 6 miembros cada una.

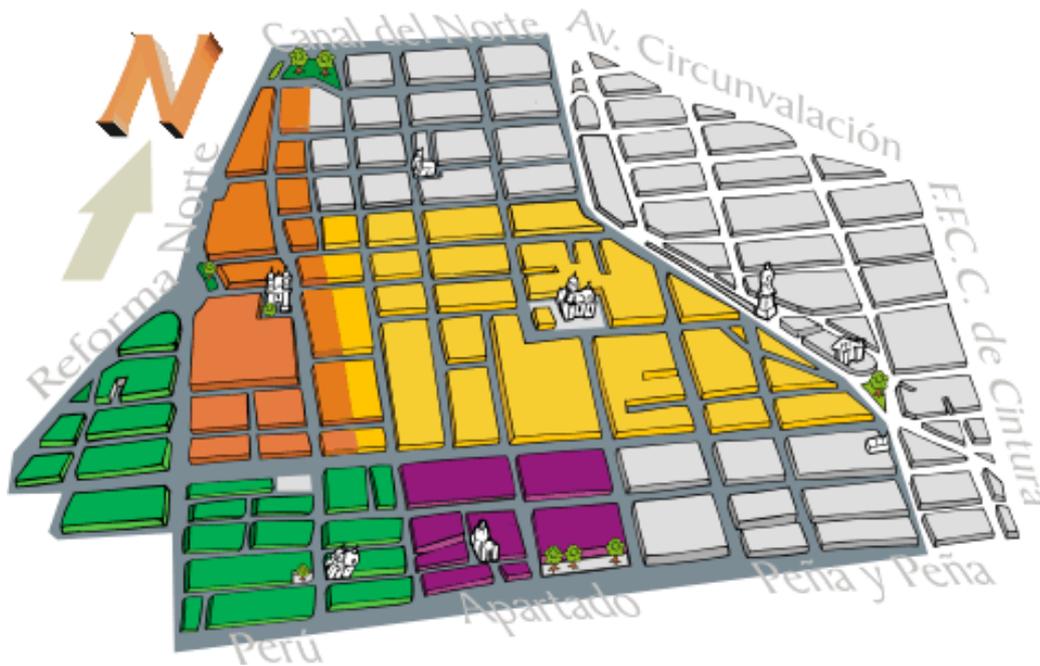
El Tepito actual se halla dentro de los ejes viales de Canal del Norte, Av. Circunvalación, F.F. de Cintura, Peña y Peña, Apartado, Perú y Reforma Norte. Mientras que los principales barrios que lo conforman son: Lagunilla, el Carmen, Tepito y Peralvillo. Barrios y ejes son mostrados en la siguiente imagen⁷⁴ (ver mapa 3.1):

⁷³ www.inegi.gob.mx

⁷⁴ www.barriodetepito.com.mx



- Tepito
- Peralvillo
- Lagunilla
- El Carmen



Mapa 3.1

Para Ernesto Aréchiga, en Tepito se encuentran dos delimitaciones⁷⁵. La primera es llamada el “corazón del barrio”, donde se produce la actividad comercial además de la habitacional y cuyos límites son al norte con el eje 2 Norte, al oriente por la Avenida del Trabajo, al sur por el eje 1 Norte-Granaditas y al poniente por la calle de Jesús Carranza, dentro de la delegación Cuauhtémoc. La segunda delimitación, la no comercial y solamente habitacional, es al norte con el eje 2 Norte, al poniente por la avenida Reforma Norte, al sur por las calles de Ecuador-Costa Rica-Herrereros y al oriente por la Avenida Circunvalación y una parte de Eduardo Molina.

⁷⁵ Ernesto Aréchiga Córdoba, *Tepito: del antiguo barrio de indios al arrabal*, México, Ed. ¡Uníos!, 2003, p.42.



La palabra Tepito, según el diccionario de aztequismos del Dr. Cecilio A. Robelo que es citado en el libro de Ernesto Aréchiga se define como: “Tepito: (teocal-tepiton: teocalli, templo; tepiton, pequeño; Templo pequeño, capilla, ermita).⁷⁶ Tepito ha sido nombrado así porque en los primeros años de la conquista existía un templo pequeño (que actualmente es la iglesia de San Francisco de Asís ubicada en Plaza Fray Bartolomé de las Casas), por lo que Tepito significa “el Templecito”. Otra concepción es la mencionada por Armando Ramírez⁷⁷, quien dice que la palabra Tepito proviene del vocablo náhuatl “Tepitoyotl que quiere decir poca cosa o cosa pequeña”.⁷⁸

Por otro lado, una leyenda⁷⁹ sugiere que en tiempos de la Nueva España los “serenos” llevaban a cabo su deber de vigilar que todo estuviera en orden en las calles, por lo que se separaban y se indicaban: “si te pasa algo, me pitas y si me pasa algo te-pito”. Como ésta, existen más historias acerca de su nombre, su creación, el primer asalto, entre otras; todas ellas forman parte de la cultura popular de la gente oriunda del barrio.

A Tepito también se le conoce por el mote de “el Barrio Bravo”, debido a dos factores:

- a) Los boxeadores que han surgido del barrio, entre ellos Raúl el “Ratón” Macías y Luis “Kid Azteca” Villanueva.
- b) El índice de delincuencia que en recientes años ha aumentado y donde no siempre los autores de las fechorías son habitantes del barrio, pero hasta la fecha esta fama ha sido mantenida y acrecentada por los medios masivos de comunicación.

El nacimiento del barrio de Tepito data desde la época prehispánica cuando era habitado por los barrios tlatelolcas de “Mecamalincó, Apohuacan, Atenantitech, Atenantitlan, Teocaltitlan y Tecpocaltitlan.”⁸⁰

En 1868 le fueron arrebatadas sus tierras a los indios que habitaban Tlatelolco y Tenochtitlan por medio de un decreto de expropiación. En los siguientes años se crearon los

⁷⁶ Ernesto Aréchiga Córdoba, *Tepito: del antiguo barrio...* op., cit., p.43.

⁷⁷ Cronista nacido en el barrio de Tepito quien actualmente escribe una columna para el *Universal*.

⁷⁸ Armando Ramírez, “Tepito: un barrio que vive del cuento y el sablazo...”, *Cultura Urbana*, México, Ed. UACM, mensual, año II, núm. 12, octubre 2006, p.9.

⁷⁹ La cual es relatada por los habitantes más antiguos del barrio.

⁸⁰ Ernesto Aréchiga Córdoba, *Tepito: del antiguo barrio...* op., cit, p.99.



barrios de San Francisco Tepito, la Concepción, Santa Ana y Tequipeuhcan los cuales se hallaban dentro de las colonias Morelos, La Bolsa, Violante y la Concepción.

Estas tierras, aún sin ser urbanizadas, fueron inmediatamente habitadas por inmigrantes y mestizos que en su totalidad eran gente muy pobre. Tepito fue relegado en los proyectos de urbanización pues se le daba mayor preferencia a los barrios ricos, lo que le permitió mantener cierta autonomía con respecto al Estado.

Años más tarde, el gobierno ordenó que las personas que se dedicaban a vender objetos usados en las calles fueran concentradas en un solo punto para que así la ciudad no se viera “fea”. El punto elegido para esto fue Tepito.

Desde aquel tiempo comenzaba la mala fama del barrio pues como se vendían objetos usados la gente dudaba de su procedencia y casi no lo visitaba. Por aquellos días también comenzaron a instalarse talleres de zapatería, textiles y de pieles con gente procedente del interior de la República; así como el fomento de la especialización en oficios tales como la carpintería, herrería, fontanería, entre otros.

Por la década de 1890 el mercado de Tepito se encontraba en lo que hoy es Fray Bartolomé de las Casas. Los “puestos”⁸¹ estaban conformados por pedazos de tela o manta extendidos en el piso en los cuales se vendían fierro viejo, ropa usada y alimentos, entre otros artículos. Después, a partir del año de 1897, fue permitido colocar “puestos” de madera con láminas para poder protegerse de los cambios climáticos como puede apreciarse en la siguiente imagen.⁸² (Ver imagen 3.2)

⁸¹ Al hablar sobre el lugar en el cual son exhibidas las mercancías se utiliza la palabra puesto, la cual forma parte del lenguaje popular y será escrita con comillas para diferenciarla de otros significados de la misma palabra.

⁸² Cortesía del archivo fotográfico del Centro de Estudios Tepiteños.



La fotografía es de “la Rinconada”, en la cual se aprecia la iglesia de San Francisco de Asís. 1928.

Imagen 3.2

En el año de 1899 todo el mercado fue reubicado a lo que hoy es Plaza Fray Bartolomé de las Casas (llamado también “La Rinconada”) y tiempo después fue extendiéndose por las demás calles como puede observarse en el presente.

A partir del año de 1901 se dio una fusión entre el mercado de Tepito, que era donde se vendían baratijas y fierro viejo; y el mercado llamado “baratillo”, en el cual se ofrecían artículos de segunda mano y de dudosa procedencia. Esto trajo consigo más población, quienes incluso utilizaban los “puestos” para dormir en ellos junto con sus mercancías.

A partir del año 1977 Tepito dejó de lado la venta de artesanías, telas, pieles, calzado, entre otros; para dar inicio al comercio de la llamada “fayuca”⁸³, introduciendo al

⁸³ Se le llama “fayuca” a todos aquellos productos que son traídos del extranjero de manera ilegal y por los cuales no son pagados ningún tipo de impuestos.



país productos de Estados Unidos que no podían encontrarse “en ningún otro lado”⁸⁴, relata uno de los clientes del barrio. Esto con el propósito de venderlos y elevar la productividad del barrio debido a que el “producto nacional ya no estaba dejando dinero”, recuerda en entrevista Alfonso Rico⁸⁵, comerciante de “la Rinconada” desde 1965.

De acuerdo con lo que Aréchiga relata en la revista *Cultura Urbana*⁸⁶, después del terremoto de 1985 el regente de la ciudad construyó cuatro mercados públicos en el barrio; el primero comprende la manzana de las calles Héroe de Granaditas, Aztecas y Costa Rica; mientras que los otros tres son encontrados en las calles de Toltecas, Plaza Fray Bartolomé de las Casas, Caridad y Rivero. Éstos funcionaron bien por poco tiempo pues no bastaron para controlar el comercio y las calles siguieron siendo ocupadas como principales puntos de venta.

Es a partir de la inserción de los mercados en el barrio que los comerciantes (tanto con local fijo como semifijo) comenzaron la creación de diversas organizaciones que los representaran y quienes les ofrecieran cierta seguridad y seriedad.

De aquellos años al presente, Tepito sigue ofreciendo a la clase baja y media una gran cantidad de productos de procedencia China o Estadounidense; además de que los “puestos” en los que se trabaja son de metal y muchos de ellos se encontraban empotrados al suelo.

Además de la actividad comercial, Tepito también es conocido por la organización de los llamados “bailes”⁸⁷, a los cuales asisten tanto habitantes del barrio como gente de fuera a “olvidarse de sus problemas con una buena bailada”, como una vecina menciona⁸⁸. Para que éstos sean efectuados es necesario cerrar calles, ya que por lo regular son la culminación de las celebraciones de los aniversarios de los mercados o las fiestas de los patrones de las iglesias.

⁸⁴ Comentario surgido a partir de una entrevista con un cliente de nombre Javier en el barrio de Tepito el día 14 de mayo de 2007.

⁸⁵ Entrevista llevada a cabo el día 16 de marzo de 2007.

⁸⁶ Ernesto Aréchiga Córdoba, “De los miserables a los nietos de Sánchez. Una brevísima historia de Tepito”, *Cultura Urbana*, México, Ed. UACM, mensual, año II, núm. 12, octubre 2006, p.7.

⁸⁷ De acuerdo con el Diccionario de la Lengua Española el baile es un festejo en el que se juntan varias personas para bailar.

⁸⁸ Comentario expresado en la celebración de la iglesia de San Francisco de Asís el día 4 de octubre de 2006 por una mujer habitante del barrio.



Para Alfonso Hernández⁸⁹, Tepito como barrio forma parte del paisaje cultural del Distrito Federal. Él menciona que los barrios son los que preservan los cuatro vínculos primarios de su estructura espacial⁹⁰, los cuales son:

- La **comunidad familiar**: asentada en un espacio con raigambre.
- El **trabajo**: con creatividad colectiva y desarrollo local.
- El **esparcimiento** festivo e integrador.
- La **calle** como **patrimonio** colectivo y prolongación de la vivienda y el patio.

El barrio de Tepito tiene gran importancia debido a la historia⁹¹ y cultura que guarda. Ha sido y sigue siendo un barrio en resistencia, pues ha sobrevivido a cualquier tipo de adversidades desde el comienzo de su existencia.

Además de su importancia económica y sus muy singulares características como barrio, Tepito también es reconocido por sus movimientos culturales. El principal y más famoso es *Tepito Arte Acá* el cual surgió en 1974 y cuyo mayor representante es el muralista Daniel Manríquez. Este movimiento se ha encargado de difundir la cultura real del barrio con todo tipo de manifestaciones ya sean plásticas, pictóricas, videográficas, fotográficas, entre muchas otras; mismas que son expresadas en la galería José María Velasco, ubicada en la calle de Peralvillo #55 y en el Centro de Estudios Tepiteños, ubicado en Héroe de Granaditas #56.

Actualmente en Tepito pueden ser encontrados los siguientes artículos, los cuales son considerados los más importantes debido a que son los más buscados por los compradores: (ver cuadro 3.3)

| Artículos más vendidos en Tepito | |
|---|--|
| | Puede encontrarse original o las ya conocidas imitaciones, en las cuales son |

⁸⁹ Alfonso Hernández nació y creció en Tepito. Es cronista y director del Centro de Estudios Tepiteños (CETEPI).

⁹⁰ Alfonso Hernández, ponencia “Reencuentro de dos ciudades: Santiago de Chile- Ciudad de México”, *Comercio informal y desarrollo urbano*, Santiago de Chile, Corporación para el desarrollo de Santiago, Programa de Economía del Trabajo, III Seminario Internacional, septiembre 1994, p.103.

⁹¹ Se puede hallar con lujo de detalles toda la historia y las etapas por las que el barrio de Tepito ha pasado en el libro ya citado de Ernesto Aréchiga Córdoba.



| | |
|-----------------------------------|---|
| Vestimenta y ropa interior | distorsionados los logotipos y en otros casos resultan replicas casi exactas, pero el precio es reconocido como accesible. |
| Calzado | Al igual que con la ropa, puede ser original o “pirata” ⁹² . En el barrio existen dos mercados importantes especializados en todo tipo de calzado. |
| Artículos personales | Secadoras, tenazas y cepillos para cabello; estuches de manicura, maquillaje, relojes, bolsos, entre otros, son algunos de los artículos que comprenden este rubro. |
| Entretenimiento | Las películas y los discos musicales son los productos más solicitados dentro de este rubro; a éstos les siguen los videojuegos para cualquier consola o aparato reproductor (todos ellos en su mayoría son “piratas”). |
| Perfumería | Existen tres mercados dedicados a la venta de perfumes. En ellos pueden encontrarse productos originales o sus imitaciones. |
| Alimentos | La gente que visita el barrio lo hace desde muy temprano para poder así recorrer la mayor cantidad posible de calles. Al pasar toda una jornada en el barrio, ellos pueden alimentarse en los mercados de la zona o con las personas que se dedican a vender alimentos y bebidas en la calle. |
| Joyería | Existen locales dedicados a la venta de joyería (oro y plata) los cuales se |

⁹² Se le llama “pirata” a los artículos ilegales que intentan ser una imitación de los originales sin el permiso de los autores.



| | |
|----------------------------------|--|
| | encuentran situados en los mercados. |
| Electrodomésticos | Televisores, estufas, refrigeradores, hornos de microondas, licuadoras, batidoras, entre otros. |
| Software y computadoras | Todo tipo de programas “piratas” para cualquier tipo de ordenador. |
| Juguetes | Juguetes nacionales e importados, de marca o imitaciones, especialmente en temporada navideña. |
| Dispositivos electrónicos | Reproductores de DVD, aparatos de sonido, consolas del tipo X-box, Play Station y Nintendo, teléfonos celulares, cámaras de video y fotos; además de todos los aditamentos necesarios. |

Cuadro 3.3

De acuerdo con lo expresado por Juan Cazares⁹³, Secretario General de la asociación estudiada, en el barrio de Tepito existen alrededor de 9 mil ó 10 mil comerciantes (dependiendo de la temporada); mientras que estadísticas de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) que fueron publicadas a través del Sistema Informativo PART en su versión electrónica⁹⁴ en diciembre del 2006, mencionan que existen de 8 mil a 15 mil comerciantes. Por otro lado, el Ing. Joel Ortega, Secretario de Seguridad Pública del D.F. (SSPDF), asegura que son 8 mil los comerciantes en el barrio quienes se encuentran en 18 de las calles del mismo y distribuidos en alrededor de 66 cuadras.⁹⁵ (Ver cuadro 3.4)

⁹³ Entrevista llevada a cabo el día 2 de abril de 2007.

⁹⁴ <http://sip.part.com.mx/27ambulantaje.html>

⁹⁵ Entrevista sostenida el día 16 de marzo del 2007 en las instalaciones de la SSPDF.



| Calles y cuadras dedicadas a la actividad económica | |
|--|--------------------------|
| Calles | Número de cuadras |
| Jesús Carranza | 6 cuadras |
| Peralvillo | 5 cuadras |
| Toltecas | 4 cuadras |
| Tenochtitlan | 6 cuadras |
| Peñón | 2 cuadras |
| Rivero | 4 cuadras |
| Fray Bartolomé de las Casas | 2 cuadras |
| Matamoros | 4 cuadras |
| Plaza Fray Bartolomé de las Casas ("Rinconada") | 2 cuadras |
| González Ortega | 4 cuadras |
| Florida | 3 cuadras |
| Aztecas | 3 cuadras |
| Manuel Doblado | 3 cuadras |
| Héroe de Granaditas (Eje 1 Norte) | 6 cuadras |
| Francisco Díaz de León | 2 cuadras y dos cerradas |
| Obreros | 2 cuadras |
| Caridad | 4 cuadras |
| Costa Rica | 4 cuadras |

Cuadro 3.4

Conforme lo expresado por la SSPDF, son 62 el número de organizaciones y grupos que dirigen a los casi 9 mil comerciantes establecidos en las calles antes mencionadas y en las cuales, según un artículo de *La Jornada* publicado en 2001, se generan “millones de



dólares en actividades lícitas e ilícitas”.⁹⁶ Ninguna autoridad o persona del barrio conoce a ciencia cierta la cantidad de dinero que ingresa al barrio pero se especula que es mucho, aunque (afirman todos los comerciantes) antes era mucho mayor.

Pero no sólo el hecho de vender mercancía resulta una fuente laboral en Tepito, ya que existen también aquellas personas que se dedican a ofrecer otros servicios que complementan la rutina del barrio, tales como barrer y lavar los espacios destinados a la venta, personas encargadas de poner y quitar los “puestos” metálicos, quienes cargan y transportan “diablos” y rejas para los comerciantes (principalmente para las mujeres que no cuentan con una figura masculina en la cual apoyarse para estas labores), quienes ofrecen el servicio de sanitarios públicos, aquellos que se dedican a vender la cinta adhesiva para sellar las cajas donde se guarda la mercancía y las bolsas de plástico en las que los comerciantes entregan los productos, herreros a quienes son encomendados la elaboración de estructuras metálicas, la gente que recolecta el cartón y las latas de aluminio para venderlas, gente dedicada a vender alimentos y bebidas, entre otros.

El barrio de Tepito se encuentra contemplado por la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda (SEDUVI)⁹⁷ dentro de los 180 sitios patrimoniales en el Distrito Federal debido a su importancia histórica y comercial. Infortunadamente se ha visto atacado por factores que lo degradan y enferman, como la venta de droga, la piratería y la delincuencia; elementos que han propiciado que la imagen del barrio se deteriore cada vez más, dando pie a la utilización de sus debilidades para el beneficio de intereses ajenos al barrio.

3.2 Antecedentes y estructura organizacional de Comerciantes de la Rinconada de Tepito A.C.

3.2.1 Historia de la asociación.

La asociación de “Comerciantes de la Rinconada de Tepito A.C.” representa a “la Rinconada de Tepito”, abarcando un 1.66% de entre las 62 organizaciones y grupos que

⁹⁶ <http://www.jornada.unam.mx/2001/08/05/mas-tepito.html>

⁹⁷ www.seduvi.df.gob.mx



existen en Tepito y un 2.4% de entre los aproximadamente 10000 comerciantes. Se encuentra ubicada en la calle de Plaza Fray Bartolomé de las casas; entre las calles de Caridad y Toltecas en la colonia Morelos y en la delegación Cuauhtémoc, en lo que es llamado “el corazón de Tepito”; tal y como se muestra en el siguiente mapa. (Ver mapa 3.5)⁹⁸



Mapa 3.5

La asociación se constituyó en 1978 con el fin de darle empleo a los habitantes de “la Rinconada” porque, en palabras del presidente Florencio Villalpando, “eran años en los que no había trabajo, como ahora; por lo que fue creada con el propósito de ofrecerle a cada vecino de la calle de Plaza Fray Bartolomé de las casas un espacio de trabajo”.⁹⁹

Tres años más tarde, el diez de febrero de 1981, la asociación fue registrada y dada de alta oficialmente como Asociación Civil mediante un protocolo y ante notario público en las Secretarías de Relaciones Exteriores y de Hacienda y Crédito Público con el número de

⁹⁸ Extraído de la Guía Roji en su versión digital 2006.

⁹⁹ Entrevista llevada a cabo el día 18 de enero de 2007.



registro 00002931¹⁰⁰. Esta asociación cuenta con una duración de noventa y nueve años a partir de esa fecha y con domicilio en el Distrito Federal.

En sus inicios estaba conformada por alrededor de 80 agremiados. Tiempo después, cuando las ventas se incrementaron, crecieron también los integrantes (llegaron a ser 256, ya que 16 “puestos” trabajaban sobre la plancha de la iglesia de San Francisco de Asís hasta que fueron removidos de esa área). Actualmente la organización se encuentra conformada por 240 asociados.

En el tratado consumado en presencia de veintiséis testigos, quedó claro que la asociación no busca tener fines de lucro, ni su capital podrá ser representado por acciones. También se explicó que el patrimonio de la asociación estará constituido por las aportaciones de cada asociado, las cuotas ordinarias que disponga el consejo directivo, mismas que deberán cubrirse regularmente; así como de cualquier ingreso extraordinario, por ejemplo donativos.

Para poder pertenecer a la asociación, cualquier aspirante deberá dedicarse a las actividades comerciales que la misma desempeña, además de contar con antecedentes de honorabilidad.

Quedaba prohibido el ingerir alcohol y el juego en los espacios destinados a la actividad comercial; además de que cada asociado debe mantener limpio el lugar asignado.

Cada asociado debe contar con su credencial para identificarse y diferenciarse de las demás asociaciones de comerciantes, ya que en “la Rinconada” se encuentran otras dos. Las credenciales solían ser, y siguen siendo, como se muestra en la siguiente figura (ver imagen 3.6). En la parte posterior de la credencial se encuentra el nombre de la asociación, su logotipo, el número de registro, el espacio para la fotografía, el espacio para escribir el nombre del interesado, así como la fecha y las firmas de los representantes y el agremiado. En la parte anterior de la credencial se puede hallar un párrafo en el cual se autoriza el desempeño de la actividad comercial al portador del gafete.

¹⁰⁰ El número de registro fue obtenido del acta número 55,589 emitida el día 10 de febrero de 1981 por el notario público número 114 Rafael del Paso Reinert, misma que fue proporcionada por el presidente de la asociación.



COMERCIANTE DE LA RINCONADA DE TEPITO

Reg. Fed. de Caus. CRT-810210 HZA Reg. No. 55589

La presente acredita a _____
como _____ de esta Asociación.
de 20 _____

Presidente Srío. General

Firma Interesado Florencio Villalpando Juan Cazares

Se suplica a las Autoridades Civiles, Administrativas y Policías, prestar las mayores facilidades al portador de la presente para el mejor desempeño de su trabajo como lo disponen los Artículos 14, 16 y 123 de la Constitución Mexicana, dándole las gracias por su amable cooperación y ayuda.

Imagen 3.6

Como en todas las organizaciones, ésta tuvo altibajos. Los asociados vendían productos nacionales, tales como plumas, llaveros, revistas populares, entre otros, pero la asociación no elevaba sus ventas, es decir, el ingreso económico de los asociados no era suficiente para solventar el gasto familiar; por lo que entre todos los integrantes se tomó la decisión de introducirse en el mercado de la llamada “fayuca” con lo cual, según su presidente, mejoraron en gran medida los ingresos de la asociación.

En los primeros años como organización los integrantes aportaban 5 pesos de cooperación semanal, después 10 pesos y actualmente se aporta una cuota de 20 pesos, la cual es utilizada para pagar los servicios del barrendero; además de utilizarla para adquirir la papelería básica. Los asociados también colaboran con una cuota anual de 200 pesos que es utilizada para darle una gratificación al encargado de la limpieza en la calle, para la impresión de calendarios que son regalados a los asociados y para darle un obsequio a la delegación. Otro gasto que se hace es el pago a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para la tramitación en la declaración anual.

Los 240 asociados que la conforman actualmente se encuentran establecidos desde la esquina de la calle de Caridad hasta la tercera puerta del Mercado 14 de comestibles. El “puesto” de cada integrante debe medir 1.25m de frente por 1.50 de fondo por 2.20 de altura; medidas que cada agremiado debe respetar.



Cabe señalar que a mitad de “la Rinconada”, donde se hace esquina con la calle de Caridad, hasta la mitad de la calle donde se halla el campo de fútbol “El Maracaná” existen 24 “puestos” pertenecientes a una de las otras dos asociaciones que conforman “la Rinconada”, mientras que de la tercera puerta del mercado de comida hasta la esquina de la calle de Toltecas se encuentran 25 “puestos” más de la tercera organización. Esto debido a que cuando la asociación nació, los miembros pioneros no abarcaban todo el espacio de “la Rinconada”, por lo que otras organizaciones pudieron ocupar esos lugares.

Para distinguirse unos de otros, los miembros de esta asociación debían pintar sus estructuras metálicas de color amarillo y las otras dos asociaciones debían hacerlo de azul y rojo, respectivamente.

Desde que la asociación funciona como tal, el día de descanso para todos los comerciantes de Tepito es el martes. Esto debido a las juntas que los líderes sostenían y sostienen con los miembros de la delegación, pues se llegó a la conclusión de que los vendedores debían descansar como mínimo un día a la semana; exceptuando la “temporada de diciembre” que comprende desde la primera o segunda semana de diciembre hasta el 6 de enero, en la cual todos los integrantes de la asociación (que así lo deseen) podrán laborar todos los días por el periodo de tiempo ya mencionado.

En la actualidad un asociado tras 5 años de antigüedad podrá vender su lugar, pero deberá informar de dicha transacción al consejo directivo pues es necesario elaborar el cambio de nombres en el padrón de la asociación.

La delegación cuenta con una copia del padrón de registros mostrada en la siguiente imagen. (Ver imagen 3.7) Ésta contiene todos los datos del asociado tales como el número de lugar asignado donde se desempeña la actividad comercial o “puesto”, el nombre completo del agremiado, su domicilio, el lugar y fecha de nacimiento, estado civil, giro del negocio, la antigüedad y la firma del interesado. Estos registros deben ser actualizados anualmente.



| | |
|--|---|
| | COMERCIANTE DE LA RINCONADA DE TEPITO A.C. Reg. N. 55 589 8102 10 HZA |
| Domicilio Social: Plaza Fray Bernardino de las Casas N. 29 Edificio B-205 Col. Morelos | |
| FLORENCIO VILLALPANDO Presidente | NUMERO DE LUGAR : CIENTO OCHENTA Y SEIS 186 |
| JUAN CAZARES LOPEZ Sno. General | NOMBRE : FELIX TRINIDAD LEANDRO |
| | DOMICILIO : HEROES DE GRANADITAS # 95 B/101 COL. MORELOS |
| | LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO : 10-07-46 CUERNAVACA |
| | ESTADO CIVIL : CASADO |
| | GIRO : BISUTERIA COSMETICOS Y REGALOS |
| | ANTIGUEDAD : 15 AÑOS |
| | FIRMA |

Imagen 3.7

La delegación y la asociación cuentan con un acuerdo en el cual deben existir policías para vigilar el orden del lugar, pero sólo son enviados unos cuantos elementos para todo el barrio, los cuales no resultan suficientes. También son enviadas patrullas pero éstas



sólo se encargan de supervisar los ejes viales de Jesús Carranza, eje 1 Norte y la Avenida del Trabajo.

En “la Rinconada” se puede encontrar otro tipo de trabajadores que no tienen un espacio fijo para vender pero quienes también deben estar registrados, contar con una credencial que los identifique y aportar la cuota semanal. Ellos se dedican a vender bebidas y alimentos a comerciantes y clientes (utilizando carritos de supermercado), tales como café, refrescos, tacos, comida corrida, antojitos, jugos de naranja entre otros.

Los representantes de la asociación y este tipo de vendedores acordaron el hecho de estar circulando ya que no deben quedarse estacionados en medio de la calle pues eso obstruiría la circulación. La mayoría de esta gente viene de provincia y en “la Rinconada” encuentran “un espacio para crearse una fuente de trabajo”¹⁰¹, como relata Martín quien se dedica a vender raspados cuando el clima es cálido y gelatinas cuando es frío.

En “la Rinconada” sólo 4 de alrededor de 16 personas que circulan vendiendo alimentos están registrados en el padrón, cuentan con su credencial y aportan la cuota semanal, ya que los demás se niegan a aportar la debida cuota y por consecuencia a formar parte de la asociación.

Desde su fundación al presente, la asociación no ha tenido ningún problema grave pues todos los agremiados han trabajado en su individualidad, pero en unión; sin buscar líos o quebrantar la armonía con los otros miembros de la asociación.

Actualmente los integrantes de esta asociación se dedican a la venta de una gran gama de bienes y servicios. (Ver cuadro 3.8)

| Productos vendidos en “la Rinconada” | |
|--|--|
| Bienes | Servicios |
| Grabadoras, reproductores de discos compactos. | Personas que transportan mercancía de clientes. |
| Corbatas. | Quienes venden bebidas gaseosas o agua de fruta. |
| Pilas de todo tipo. | Quienes venden fruta fresca. |

¹⁰¹ Entrevista realizada el día 8 de febrero de 2007.



| | |
|--|---|
| Cables para cualquier aparato. | Comida corrida. |
| Teléfonos alámbricos e inalámbricos. | Antojitos. |
| Prendas de vestir. | Raspados. |
| Ropa interior. | Pan. |
| Joyería de chapa de oro. | Gelatinas. |
| Cremas corporales. | Los clientes satisfacen algunas de sus necesidades en el barrio tales como la comida, la bebida y también las necesidades fisiológicas. |
| Perfumes. | |
| Cepillos, secadoras, tenazas para cabello. | |
| Audífonos. | |
| Espejos. | |
| Zapatos, tenis, sandalias. | |
| Bolsas, carteras. | |
| Agujetas. | |
| Encendedores. | |
| Llaveros. | |
| Juegos para consolas. | |
| Muñecos de peluche. | |
| Controles remoto para TV de marca o universales. | |
| Adaptadores. | |
| Memorias USB de todo tipo. | |
| Aparatos eléctricos y manuales para dar masaje. | |
| Binoculares. | |
| Matamoscas. | |
| Accesorios para el cabello. | |
| Relojes. | |
| Tacos de billar. | |
| Estuches de manicura. | |
| Utensilios para mascotas. | |



| | |
|---|--|
| Herramientas. | |
| Artículos de defensa personal. | |
| Estos son la mayoría de los artículos y servicios que pueden ser hallados en “la Rinconada” | |

Cuadro 3.8

3.2.2 La asociación como organización de la sociedad civil.

La asociación que compete a este trabajo se halla dentro del rubro de las organizaciones de la sociedad civil ya que en ella se encuentran las siguientes características propias a esa categorización:

Formalizada: debido a que cuenta con un registro y protocolo formal, el cual fue presentado ante notario en la Secretaría de Relaciones Exteriores y la de Hacienda y Crédito Público.

No lucrativa: ya que la organización no recibe ganancia alguna. Son los miembros quienes, de acuerdo a su participación, obtienen ganancias, mismas que dependen de cada asociado. Las cuotas semanales y anuales están destinadas a gastos que la asociación requiere tales como el manejo de la basura, el pago al barrendero, el pago para los papeles anuales, la papelería básica, entre otros.

De autoempleo: la asociación fue constituida a causa del desempleo que ataca a la población del país y en específico de esta ciudad. Su objetivo es ofrecerles una fuente de trabajo a los vecinos de “la Rinconada” quienes hacen del comercio informal su manera de subsistencia.

Interactúa con el Estado: hasta el momento, es autónoma ya que sólo los integrantes de la asociación toman las decisiones del rumbo de la misma por medio de sus líderes.

Adquisición de inmuebles: debido a las aportaciones de los agremiados se pudo comprar un inmueble para convertirlo en la oficina central de la asociación.



Se ha velado por los intereses: ya que desde la creación de la asociación al presente y por medio de las juntas que se sostienen con el Secretario de la SSPDF el Ing. Joel Ortega y con los Secretarios de Obras Públicas y de Gobierno se han cuestionado los planes que se tienen con el barrio de Tepito, con el comercio y sus comerciantes. Los representantes de esta asociación asisten a todas las reuniones para cuestionar a las autoridades acerca de todas las dudas que los asociados tienen.

Trabajan para sí mismos: en esta asociación los asociados trabajan para ellos mismos y para sus familias pues el objetivo de la misma es el de ofrecer una fuente de trabajo a cada vecino de “la Rinconada” de Tepito.

Alcance: éste resultaba ser local pues sólo se brindaban los productos y servicios a la gente del barrio, después al Distrito Federal y en el presente a la República Mexicana gracias a las vías de comunicación utilizadas por algunos de los asociados, quienes envían productos a sus clientes en el interior de la República.

Voluntarios: los integrantes de la asociación son voluntarios, pues nadie es obligado a pertenecer a ella. Ellos a su vez rentan o contratan a personas (los ayudantes) para prestar sus servicios.

Con todo lo referido se puede considerar que la asociación estudiada contiene las características antes señaladas, mismas que le permiten anotarse dentro de la clasificación de organizaciones de la sociedad civil.

Por otro lado, resaltando características como su homogeneidad cultural y esquema de trabajo solidario pertenecientes a una estructura informal, se puede decir que se trata de una organización con una fuerte cohesión, que podría denominársele como **organización social solidaria**.

3.2.3 Fundadores.

En el año de 1978 los fundadores de la asociación de Comerciantes de la Rinconada de Tepito A.C., fueron: Carlos Gonzáles Flores, Ismael Hernández, Florencio Villalpando Portillo, Arturo Ayala Placencia y Juan Cazares López.

En 1981, año en que fue registrada, en una asamblea anterior al registro se designaron los cargos de la siguiente manera:



- Presidente: Florencio Villalpando Portillo.
- Vicepresidente: Juan Cazares López.
- Secretario: Gilberto Aguillon Piñón.
- Tesorero: Arturo Ayala Placencia.
- Vocal primero: Joaquín Godínez Casas.
- Vocal segundo: Víctor Manuel Montaña Bernal.
- Vocal tercero: Francisco Galván Rentería.

Debido a que la mayoría de ellos fueron abandonando uno a uno el barrio, de aquel padrón administrativo en la actualidad sólo dos personas permanecieron como representantes: Florencio Villalpando Portillo quien continúa siendo el Presidente y la cara ante a las autoridades y Juan Cazares López quien ostenta el cargo de Secretario General.

3.2.4 Organigrama.

La organización no cuenta con un organigrama como tal pero es sabido que entre los asociados no existe jerarquización alguna (exceptuando a los dos líderes) ya que todos son tratados como iguales porque están conviviendo entre iguales.

Los dos dirigentes realizan las mismas funciones que los asociados pues también son comerciantes, pero además ellos dos realizan funciones extra por ser los representantes de la asociación. Ellos sí se dividen las tareas, por ejemplo, mientras el presidente asiste a una reunión con el delegado, al secretario le corresponde elaborar los boletines.

En el capítulo cinco, correspondiente a la creación de la identidad de esta asociación, se presenta la propuesta de organigrama.



3.3 Clima organizacional y coyuntura política.

En tiempos de calma asociados y dirigentes respiran un ambiente agradable, cordial y hasta de rutina ya que no hay mucha información que compartir, sólo avisos cotidianos sobre la basura, las cuotas, entre otros. Pero a partir de los hechos que se suscitaron el pasado 14 de febrero del 2007 con la expropiación de un predio en el barrio de Tepito, existe dentro de la organización un ambiente de incertidumbre, el cual ha incrementado debido a la ineficacia en los medios de comunicación utilizados por la asociación, la desinformación y los rumores.

A partir de lo acontecido el día 14 de febrero del 2007 con la expropiación de una vecindad (llamada por las autoridades y medios de comunicación como “narcovecindad”) Tepito se ha encontrado casi todos los días en las noticias de la televisión, el periódico y en Internet, lo que ha generado entre los habitantes, comerciantes e integrantes de la asociación un clima de incertidumbre, pues circulan diversos rumores acerca del futuro del comercio en el barrio.

El 16 de marzo del 2007 se asistió a las instalaciones de la SSPDF a una junta con el secretario de la misma, el Ing. Joel Ortega, quien llevaba reuniéndose con dirigentes de los comerciantes del barrio de Tepito desde el 2 de marzo de 2007 con el objetivo de llegar a acuerdos con respecto al futuro de la zona.

En esa junta se les afirmó a los comerciantes que no van a ser despojados de los espacios públicos donde ellos laboran, que su único objetivo es terminar con la delincuencia y reavivar la zona. En ella también se abordaron temas que tienen a los habitantes llenos de incertidumbre y que por consecuencia afectan a las asociaciones de comerciantes; uno de ellos fue el rumor acerca de expropiar más vecindades o de la venta del barrio a inversionistas como Carlos Slim o Martí, como fue publicado en diversos diarios del país; uno de ellos *La Jornada*.¹⁰² El representante aseguró que no se tiene pensado vender el barrio de Tepito a ningún inversionista, pero que si existiera gente que quisiera vender su espacio a alguno de ellos, el gobierno no puede hacer nada en contra de eso.

102

<http://www.jornada.unam.mx/2007/03/15/index.php?section=capital&article=043n1ca>



Desafortunadamente el secretario de dicha institución no acude al barrio a aclarar esos rumores, sino que delega esa tarea a los dirigentes de comerciantes. Algunos de ellos la han difundido a través de juntas semanales o documentos escritos pero no pueden evitar el tráfico de información negativa externa. Por otro lado, existen líderes que no han cumplido con ese cometido (el caso de la asociación como objeto de estudio) lo cual ha generado el descontento de todos sus asociados quienes han tenido que agruparse para investigar con miembros y líderes de otras organizaciones.

A causa de la desinformación, asociados de ésta y más asociaciones se han dejado llevar por grupos externos. El más conocido se hace llamar “Foro Abierto Tepito” quienes organizan juntas para, según el foro, comunicar las verdaderas intenciones de los líderes y el gobierno; convocando a los desorientados a unírseles para estar en contra de todo lo propuesto y levantar marchas y mítines.

Afortunadamente y a pesar de no encontrarse bien informados por parte de sus representantes, la mayoría de los asociados de Comerciantes de la Rinconada de Tepito A.C. ha respondido de manera organizada para acatar todos los acuerdos a los que han llegado los dirigentes con las autoridades pues lo único que buscan es seguir trabajando.

El principal convenio entre los comerciantes y el Gobierno del Distrito Federal fue la disposición por parte de los primeros para dejar libres de estructuras metálicas las calles de Tepito, así como respetar un horario específico para el comercio para que después de una hora determinada la calles queden libres al tránsito de policía y servicios de emergencia tales como los bomberos o las ambulancias. A partir del 20 de marzo del 2007 los comerciantes colocan sus estructuras metálicas después de las 9am y dejan libres las calles de ellas antes de las 7pm.

De acuerdo con lo publicado en la página de Internet de *El Universal*¹⁰³ el día 3 de abril del 2007 quedaron concluidas las obras para desmantelar las estructuras metálicas en el barrio de Tepito, con lo cual quedó constatado que más de 8 mil comerciantes pertenecientes a 36 organizaciones respetan las normas y los acuerdos.

Otro de los convenios ya cumplido fue el reordenamiento de las medidas establecidas para cada “puesto”, ya que todos los comerciantes excedían sus límites. Con esto se consiguió recuperar el espacio destinado a los clientes.

¹⁰³ <http://www.eluniversal.com.mx/notas/416457.html>



El tercer convenio sigue llevándose a cabo día con día. Se trata de los dispositivos policiales en contra de la mercancía ilegal. Los líderes ya hicieron saber a sus asociados la disposición del gobierno con respecto a las mercancías que infrinjan delitos tales como la piratería, sugiriéndoles el cambiar de giro. A pesar de eso existen quienes continúan trabajando con ese tipo de productos.

Alfonso Hernández señala que “el barrio de Tepito ha sido capaz de crear una resistencia sistemática para no perder la escala que regula su arraigo, su identidad y cultura”¹⁰⁴; pues a pesar de todos los cambios que se han suscitado a lo largo de muchos años, distintos gobiernos y de nuevas generaciones; Tepito sigue conservando su esencia, aún en este tipo de situaciones.

Esta no es la primera vez que el Estado o la iniciativa privada buscan introducirse en el barrio. Alfonso Hernández diseñó una cronología en la cual se muestran 50 años de Tepito en resistencia, ésta fue publicada en *El Financiero* y se muestra a continuación¹⁰⁵.

50 años de resistencia al impacto urbano en el barrio de Tepito

1957.- El arquitecto Mario Pani denominó “Herradura de Tugurios” su programa para erradicar todos los barrios populares alrededor del centro de la ciudad. Tepito resiste y libra esta ofensiva inmobiliaria especulativa.

1974-1982.- Doce diferentes organismos del DDF implementaron y dirigieron el Plan Tepito, que consistió en un programa de sustitución de vecindades, del cual datan Los Palomares y La Fortaleza.

El Plan Tepito fue cancelado luego de que desarrollamos una contrapropuesta asesorada por el Taller 5 de la Facultad de Arquitectura - UNAM, la cual fue premiada en el Congreso de la UIA, en Varsovia (1981).

Este hecho consta en el documental *Tepito Sí*, realizado en 1982 por “Sluizer Films”, de Holanda; donde revelamos contra qué nos rebelamos.

1979-1980.- Las obras de ampliación de Reforma Norte, del Eje 1 Norte-Granaditas, y del Eje 1 Oriente - Avenida del Trabajo, deterioraron la cotidianidad del barrio y redujeron la actividad del tianguis.

¹⁰⁴ Alfonso Hernández, “Obstinado Tepito, barrio de gestas y gestos”, *Cultura Urbana*, México, Ed. UACM, mensual, año II, núm. 12, octubre 2006, p.32.

¹⁰⁵ El documento es cortesía de Alfonso Hernández el “Cronista de Tepito”, quien proporcionó el documento completo ya que en *El Financiero* no se publicó su totalidad.



1985-1988.- Luego del sismo, el programa de Renovación Habitacional Popular edificó con materiales precarios y modelos de la arquitectura convencional, diseñados para eliminar los oficios y los valores culturales de la cotidianidad barrial. Lo cual fue deteriorando la calidad de vida, tuguizó al vecindario, rasgó nuestro tejido social y sirvió de caldo de cultivo de las patologías sociales que padece el barrio.

1990.- Operativo del ejército saqueando las bodegas de fayuca, lo cual generó la marcha tepiteña al Zócalo y la integración del Fideicomiso para el desarrollo integral del Barrio de Tepito, que hasta la fecha cuenta con capital del DDF y organizaciones gremiales fideicomitentes, que en 2006 aportaron un millón de pesos a la Estación de Bomberos Ave Fénix.

1994.- Construcción del Deportivo Kid Azteca, y la Casa de la Tercera Edad, con recursos del DDF y el Fideicomiso referido anteriormente.

Estos equipamientos y los deportivos Tepito y Morelos están subutilizados y mal administrados, evitando con ello que los niños y jóvenes no puedan hacer del barrio un nuevo semillero de campeones.

1995-1996.- Las obras de la Línea B del Metro, por el Eje 1 Norte-Granaditas-Rayón, volvieron a afectar las ventas del tianguis.

Al inaugurarse el servicio, nos repusimos revitalizando la zona, creando un corredor comercial que funciona como escaparate del tianguis barrial.

1997.- El Programa Delegacional de Desarrollo Urbano (1997-2007, vigente), refiere acciones de mejoramiento que nunca se aplicaron. El nuevo PDDU (2007-2010, por aprobarse) considera una porción del barrio como zona típica y con valor patrimonial. Y su colindancia con la Delegación Venustiano Carranza, como susceptible de desarrollo inmobiliario.

1997-2007.- Diez años de tolerancia al ejercicio del comercio en la vía pública, propició la colocación de puestos en medio de las calles, convirtiendo a la zona de tianguis en una bomba de tiempo sin ninguna medida de protección civil al vecindario.

2007.- Expropiación del condominio vecinal de Jesús Carranza 33, con salida a Tenochtitlan 40, sin que nuestra comunidad barrial conozca oficialmente los programas que se implementarán en el barrio de Tepito, por parte del Jefe de Gobierno del D. F.



Al revisar la cronología se puede apreciar que, en la actualidad, el interés del gobierno en Tepito pareciera ser el mismo que el de hace algunos años debido a que se insiste en la búsqueda de la dignificación del barrio. Tal objetivo interesa a los habitantes, pero preocupa a los comerciantes (algunos de ellos habitantes) ya que se rumora que la iniciativa privada busca aprovechar cualidades como la ubicación y el conocimiento del mercado, pues es sabido que cualquier tipo de mercancía puede ser vendida en Tepito, para construir un centro comercial, además de buscar legalizar a Tepito dentro de su sistema económico y político.

El día 23 de marzo de 2007 en la página de la SEDUVI ¹⁰⁶ fue publicado un plan para dignificar al barrio de Tepito, el cual fue llamado “Programa Social Tepito es mi barrio” en el que son presentadas las propuestas de lo que se tiene planeado hacer con las calles, la vialidad, el comercio, la cultura, entre otros. En este plan no se afirma, pero tampoco se desmiente que el gobierno no tenga la intención de desaparecer el comercio en el barrio.

Cabe señalar que si pretendieran desaparecer la actividad económica en Tepito, tendrían que reubicar a los comerciantes en algún otro lugar, lo cual no afectaría a la asociación en cuestión pues, aunque cambien de ubicación, seguirán manteniendo un perfil similar.

A partir de la publicación del “Programa Social Tepito es mi barrio”, se llevaron a cabo en el auditorio de la SSPDF un par de juntas para sus habitantes con el fin de explicar lo que aparece publicado en la página de Internet de la SEDUVI. En esas juntas se le informó a los asistentes que no se tiene pensado expropiar más predios ni terminar con el comercio, sino reavivarlo y cambiar la imagen que se tiene de esta zona.

A pesar de que esas juntas llegaron a su fin, los habitantes y comerciantes siguen tratando de organizarse para ser una misma fuerza y ponerse de acuerdo con respecto a las decisiones que se tomen en conjunto para el bienestar del barrio, de sus habitantes y de los comerciantes; pues ellos siguen con la firme convicción de que el gobierno sólo les da información para tranquilizarlos, pero que no es la real.

¹⁰⁶ www.seduvi.df.gob.mx En este enlace se hallará con detalle el plan, sus objetivos y las maquetas.



Comerciantes y vecinos coinciden en que las distintas versiones de información que reciben son una artimaña para desestabilizar al barrio, para dividirlo y aprovecharse de esa confusión y poner en contra a comerciantes con habitantes y líderes.

El barrio de Tepito está en riesgo no sólo por su incierto futuro, sino también porque ha rebasado su capacidad de resistencia debido al incremento de droga, piratería y por supuesto de los “puestos” que lo sobrecargan convirtiéndolo en una bomba de tiempo.

Como ya se mencionó, todo lo sucedido, incluyendo los rumores, han modificado la percepción de los interesados y como consecuencia han modificado su comportamiento; mismo que ha fomentado entre ellos diversos climas.

Se entiende por clima organizacional al “conjunto de los comportamientos de los miembros de una organización dados por la percepción de los factores de estructura y procesos bajo los cuales se rige ésta en un momento y lugar determinados”.¹⁰⁷

De acuerdo con lo que acontece en Tepito, las siguientes características son las que determinarán el clima que se vive dentro de la organización.

Características personales.

Después de los hechos citados, el ánimo de habitantes, comerciantes y clientes ha regresado un poco a su estado habitual. Por un lado los consumidores volvieron a realizar sus compras pero no se encuentran del todo tranquilos porque siguen escuchando acerca de los dispositivos policíacos en contra de las mercancías ilegales, lo cual los incomodan haciendo que no acudan al barrio con la frecuencia de antes por el temor de que los agentes judiciales les quiten sus mercancías o les pidan “mordidas”,¹⁰⁸ para dejarlos ir.

Por otro lado, tanto comerciantes como habitantes se encuentran inquietos por su futuro ya que ninguno de los rumores que los atañen ha sido aclarado, además de que debido a los dispositivos policíacos, sus ventas han disminuido lo que los preocupa pues no pueden pagar la renta del lugar, los salarios de empleados, la inversión y especialmente cubrir el gasto familiar.

¹⁰⁷ Margarita Pérez Palomares, Tesis: *Clima organizacional. Propuesta para su diagnóstico*, México, UNAM FCPyS, 2003, p.32.

¹⁰⁸ De acuerdo con el Diccionario de la lengua española se le conoce al término “mordida” como dinero obtenido de un empleado o funcionario con abuso de las atribuciones de su cargo.



Los siguientes aspectos han afectado la **actitud** y **desempeño** de los agremiados en sus labores diarias:

- La mayoría trabaja con **temor** a que les sea arrebatada su fuente de ingreso.
- Para algunos han desaparecido sus **aspiraciones** pues si tenían pensado comprar o rentar otro lugar para la actividad comercial, eso ya no les resulta provechoso debido a las bajas ventas registradas.
- La percepción con respecto a las autoridades ha cambiado pues se sienten **decepcionados** por haber votado por un partido político que les está haciendo tambalear con respecto a su fuente de trabajo y a la vivienda.
- Cuando se toca el tema es inmediatamente visible la preocupación y el estrés de algunos asociados.
- Se sienten **desesperados** al no obtener respuestas con los dirigentes por lo que se han dado a la tarea de buscarlas con fuentes ajenas a la organización.
- Están **disgustados** desde que el gobierno dispuso una gran cantidad de granaderos para vigilar que el desmantelamiento de estructuras metálicas no tuviera percance de ningún tipo. Este hecho también **intimidó** y **ofendió** a los comerciantes por tratarles como delincuentes cuando ellos estaban poniendo todo de su parte para cumplir con los acuerdos.
- Las **expectativas** de los agremiados se han vuelto inciertas.

Por lo anterior se concibe que las necesidades de seguridad, afiliación y autorrealización no sean conseguidas. Necesidades que, según la pirámide de Maslow¹⁰⁹, son básicas para el buen funcionamiento del ser humano. Por lo que el individuo tiende a frustrarse volviéndose apático y egoísta con los demás si no son alcanzadas; lo cual no ayuda al buen desempeño de la organización.

Aún con esos aspectos negativos, los agremiados hacen todo lo posible para resaltar las virtudes del comercio en el barrio ya que su primordial motivación es la solvencia de los gastos familiares y el poder reinvertir en el negocio.

¹⁰⁹ Ricardo Homs Quiroga, op., cit., p.91.



Características físicas.

Desde que los agremiados de “la Rinconada” deben poner y quitar sus estructuras metálicas diariamente, el ánimo ha disminuido pues resulta tedioso y cansado realizar esta faena todos los días. Es por eso que algunos delegan esta tarea a personas que se emplean específicamente a eso, pero este hecho trae consigo el incremento al gasto de los vendedores.

Antes de la regularización acerca de las medidas de los “puestos”, los comerciantes invadían espacio de la calle y de la banqueta para ampliar sus locales. Al uniformarse y alinearse, los comerciantes tuvieron que reordenar sus mercancías en un lugar más reducido. Este hecho no afectó el comercio si no que le ayudó ya que los clientes están más contentos porque hay más espacio para transitar y nadie los empuja por lo que pueden detenerse a mirar todo lo que quieran.

A los comerciantes les era muy útil el contar con las láminas que los resguardaban de la lluvia y el sol pues así colocaban y levantaban sus productos con mayor facilidad y sin preocupaciones. El no contar con éstas benefició a la calle en el aspecto de que hay más iluminación natural por lo que no se tiene que abusar de la luz artificial, existe una mayor ventilación y cuando llueve las calles se secan con mayor facilidad lo que evita la formación de lodo; pero los afectó en el sentido de que ahora deben preocuparse durante la temporada de lluvia.

Debido a que la estancia de los comerciantes en la calle tiene una duración de alrededor de 9 horas, buscan estar cómodos durante su jornada por lo que utilizan bancos, sillas, grabadoras, televisiones y arreglan su “puesto” de manera agradable a su vista y llamativa a la del cliente.

Con los elementos físicos mencionados se percibe que los agremiados se encuentran un poco fastidiados con respecto a las estructuras metálicas, pero que su humor se ve influenciado de manera positiva por factores como la iluminación y ventilación ya que transforman su estado de ánimo al ideal y concentran toda su energía en el buen logro de sus objetivos y no en pensar en el calor o el lodo de la calle.



Características estructurales.

El liderazgo de los dirigentes se encuentra muy deteriorado pues la mayoría de los asociados se encuentran en total descontento a causa de que no son aclarados, por ningún medio, todos los rumores que circulan. Uno de ellos, el que más los perjudica, es acerca de que los dirigentes han vendido ya esa calle al gobierno para que reubique a los comerciantes.

Su autoridad también se ha visto degradada ya que existen algunos asociados que no están contentos con las disposiciones y argumentando que no tienen espacio donde guardar sus “diablos”, los dejan en la calle afectando la circulación y creando así la molestia de otros asociados quienes presionan a los dirigentes para que solucionen eso, lo cual no se ha conseguido.

De acuerdo con todos los factores señalados el clima general percibido es de total incertidumbre, descontento, angustia, enojo, preocupación. Esto puede ocasionar la migración de algunos de sus integrantes quienes quieran emular el ejemplo de otros comerciantes que ya se encuentran vendiendo departamentos y sus espacios o “puestos” para buscar un mejor lugar antes de que el gobierno les arrebate sus propiedades; o lo que resulta más funesto: que la asociación sea anulada.

Un clima de este tipo, lleno de incertidumbre, apatía, preocupación, individualismo y desorden lleva a cualquier organización a un mal funcionamiento, es decir, a que las metas de la asociación no sean alcanzadas o no al menos de la manera adecuada.

Algunos integrantes se mantienen relajados y confiados pues, como menciona la señora Concepción, quien es vecina y comerciante desde niña, “Tepito ha estado aquí desde épocas prehispánicas, aquí se realizaban trueques, lo que después se transformó en comercio. Tepito es un lugar histórico y de aquí nadie nos va a mover”.¹¹⁰ Pero esa ya no es la principal importancia, ya que el tianguis de Tepito ofrece productos y servicios, y actúa como agente regulador del mercado; por lo tanto, es gracias a la economía informal que la población de clase baja y media puede tener acceso al entretenimiento y el vestido, entre otros.

¹¹⁰ Entrevista realizada en marzo de 2007.



CAPÍTULO CUATRO

ANÁLISIS DE LA CULTURA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE COMERCIANTES DE LA RINCONADA DE TEPITO A.C.

La cultura organizacional de la asociación está definida por la fusión de las particularidades existentes en la cultura del barrio de Tepito y las características personales de los agremiados. Cada uno de los integrantes es capaz de unir sus costumbres con las del barrio pues al entrar en contacto con éste y la asociación se da la creación de una cultura propia de la organización que a su vez se encuentra identificada con el barrio. Se trata de la composición entre el barrio y una asociación semiformal en la cual existe más libertad que en una formal.¹¹¹ Esta cultura es alimentada por aspectos como el comercio y la vida barrial,¹¹² lo que da como resultado un tianguis barrial en el cual sus integrantes construyen sus propias alternativas de vida.¹¹³

4.1 Filosofía.

La filosofía de la asociación fusiona las necesidades de los miembros y la forma de vida en Tepito, como elementos aplicados a la actividad comercial con la cual se gana la vida a cambio de prestar sus servicios.

Los asociados están convencidos de defender el comercio, la familia y el barrio; lo que los lleva a crear una identidad de resistencia y sobrevivencia que trae consigo la

¹¹¹ La economía formal es la que se rige bajo las normas comerciales del país; por otro lado Larissa Adler (Larissa Adler Lomnitz, "El concepto sector informal urbano: la confusión actual de sus definiciones", México, *Antropológicas*, No. 9, Nueva Época 1994, p.6-8.) menciona que la actividad informal es aquella que aunque persigue objetivos legales se vale de formas ilegales para lograrlos. Además, enfatiza que la definición de comercio informal como tal se consolidó hacia finales de los años 70 y como resultado de estudios realizados en África por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

¹¹² Para Ernesto Aréchiga (*Tepito: del antiguo barrio...* op., cit., p.52), el barrio es un zona que se distingue de otras por características como las actividades económicas, políticas, religiosas o de esparcimiento que se dan en él; mientras que para Víctor Hugo Rocha Osorio (Tesis: *La evolución social del barrio de Tepito como importante centro de comercio informal en la ciudad de México*, México, UNAM FFL, 2004, p.17.) el barrio son símbolos que van construyendo el adentro y el afuera; símbolos que adopta la gente para construir lazos y sentimientos de pertenencia.

¹¹³ Alfonso Hernández, Usos y costumbres del comercio. Ponencia: Los tradifas de Tepito, *Primer encuentro. La otra ciudad. Buscando alternativas para una mejor ciudad*, México, UACM, septiembre 2005.



implantación de un poderoso estímulo de afiliación y espíritu gregario. Para afianzar su permanencia en el mercado han establecido a su vez una filosofía de creatividad, innovación y diversidad ante el cambio, la cual combina lo tradicional (la cultura de Tepito) con lo moderno, es decir, la comercialización de artículos novedosos de alta tecnología.

4.1.1 Creencias.

Como fue explicado en el capítulo dos, las creencias son marcos de referencia compartidos por los miembros de cualquier organización, que en el caso de la asociación se expresan a través de los siguientes elementos:

Unión.

Debido a que la mayoría de los asociados son habitantes del barrio, existe entre ellos un fuerte sentido de integración grupal. Dicha unificación proviene de su cultura vecinal, es decir, a partir de que los asociados han habitado toda su vida en Tepito, específicamente en vecindades donde se crearon y desarrollaron vínculos de convivencia que desembocaban en lazos familiares y de amistad ya que en las vecindades los inquilinos debían compartir el patio así como los lavaderos y los sanitarios por lo cual se debía llevar una relación cordial entre vecinos. Dichos vínculos han sido transmitidos de generación en generación al grado de perdurar, inclusive, en los habitantes que han dejado el barrio.

Otro factor que fortalece la unión de la comunidad es el que muchos de los habitantes provenientes de otras partes de la República mexicana trajeron al barrio sus oficios, por lo que entre vecinos se podían solventar las necesidades de cualquier tipo, así que no tenían la necesidad de buscar fuera lo que se podía tener en la misma vecindad y en el mismo barrio.

De acuerdo con un artículo periodístico de Georges Couffignal para la revista *Trace*, la unidad del grupo es un medio para preservarlo frente a las autoridades políticas¹¹⁴ por lo que es importante que los miembros de la asociación se mantengan unidos si es que buscan preservar el objetivo para el que fue creada. La unión entre la mayoría de los integrantes de

¹¹⁴ Georges Couffignal, "Misterioso Tepito", *Trace*, México, Ed. CEMCA IFAL, mensual, núm. 11, mayo 1987, p.36.



la asociación es muy útil frente a otros grupos de comerciantes, pero sobre todo ante cualquier amenaza externa. Los asociados saben que deben permanecer juntos en cualquier decisión que deba ser tomada como organización. Esta creencia entre los miembros funciona como una fortaleza ante cualquier amenaza que intente alterar el orden del barrio y por tanto de la asociación.

El orgullo de pertenecer a un barrio que les permite subsistir¹¹⁵ cohesiona tanto a habitantes como a asociados por lo que pueden trabajar en equipo para la realización de las festividades del barrio, o bien para elaborar estrategias contra una futura amenaza como lo puede ser la expropiación de un predio o una operación policíaca (conocidas entre los habitantes del barrio como “operativos”) contra mercancías apócrifas; ataques que afectan tanto a habitantes como a comerciantes.

Por otro lado, la asociación estudiada no mantiene lazos de unidad con otras organizaciones de comerciantes informales, (organizaciones que se encuentran afiliadas a la “Confederación de Organizaciones de Comerciantes de la Zona Económica Tepito y Distrito Federal” y a la “Coalición de Organizaciones de la Zona Económica de Tepito y D.F. A.C.”¹¹⁶ en las cuales se toman decisiones en conjunto) esto es debido a que el Presidente y el Secretario General se encuentran en desacuerdo con las ideas de otras organizaciones por lo que han decidido actuar de manera autónoma. No obstante, algunos asociados se han unido a movimientos sociales como el “Foro Abierto Tepito” con el fin de obtener información a profundidad con respecto a la incierta situación del barrio.

Permanencia.

El mercado de Tepito ha existido desde la época prehispánica, antes ubicado en el tianguis de Santa Ana¹¹⁷ en donde se llevaban a cabo operaciones de trueque y después trasladado a su actual ubicación. Al pasar de los años, los asociados de esta y otras organizaciones han sabido mantenerlo como uno de los principales puntos de venta del país debido a que se han

¹¹⁵ Fabrizio Mejía Madrid, “Tepito: ya te volví a alburar”, *Proceso*, México, semanario, núm. 1584, 11 de marzo de 2007, p.42.

¹¹⁶ Angélica Rocío Mondragón Pérez, op., cit., p.67.

Las dos organizaciones mencionadas se dedican a representar a las organizaciones que buscan su representación.

¹¹⁷ Gabriel Breña Valle, *Las mil caras de la moneda. Comercio en México*, México, Banco nacional del Pequeño Comercio S.N.C., p.31.



ido acoplado a los cambios del mundo que influyen en su actividad, es decir, a las tendencias de la moda y la tecnología.

La asociación continúa funcionando aun después de 28 años de existencia ya que sus agremiados han podido adecuarse a las necesidades de una ciudad en crecimiento e influenciada por los efectos de la globalización, por lo que los agremiados han tenido que modificar los giros de sus respectivos negocios o “puestos” así como las formas de venta; como por ejemplo, que un par de ellos cuenta con terminales bancarias, aceptan cheques y hacen llegar las novedades en sus productos a sus clientes frecuentes por medio del correo electrónico o les dan aviso por medio de la telefonía celular.

Los asociados están convencidos de que una actividad económica como la que se desarrolla en el barrio de Tepito debe mantenerse siempre vigente ya que no son sólo los agremiados de ésta u otras asociaciones quienes la convierten en su fuente de ingresos, sino que también dependen de ella comerciantes de otras partes del Distrito Federal así como los clientes del interior de la República quienes acuden al barrio a obtener los productos que llevan a sus ciudades.

Una razón más por la cual el tianguis de Tepito permanece como tal, es porque en él las familias de clase media y baja ven beneficiada su propia economía ya que es ahí donde pueden solventar necesidades como el vestido y el calzado (necesidades que se hallan dentro de la pirámide de Maslow¹¹⁸, específicamente dentro de las necesidades fisiológicas); además del entretenimiento. Es en Tepito donde esos productos son hallados al alcance de sus recursos económicos.¹¹⁹

Por lo anterior se puede decir que la asociación existe porque las actividades que dentro de ella se desempeñan ayudan a resolver problemas como el desempleo y la satisfacción de las necesidades básicas para la población de bajo poder adquisitivo.

¹¹⁸ Ricardo Homs Quiroga, op., cit., p.91

¹¹⁹ Víctor Hugo Rocha Osorio, *El proceso de incorporación de los comerciantes informales a la globalización en la Ciudad de México*, Diplomado: “Economía, Estado y pobreza en México”, México, UNAM ENTS, 2005, p.2.



Diferenciación.

Tepito es único ya que conserva la idea ancestral de barrio y comercio.¹²⁰ La gran mayoría de sus habitantes se dedican a las actividades comerciales ya que el ser residentes del barrio desde el inicio de sus vidas les ha dado las facilidades para continuar con la actividad que sus padres o abuelos desarrollaban.

Como una creencia básica, derivada de su espíritu de afiliación, los agremiados, quienes a su vez son habitantes del barrio, han instituido un principio de diferenciación ya que se saben distintos a cualquier otro barrio o mercado; esto debido a las características propias de Tepito y, como Víctor Rocha menciona en su tesis, “a la adopción de rasgos particulares que posibilitan la emergencia de identidades diferenciadas respecto a otros barrios”.¹²¹

A partir de lo anterior se puede enunciar que uno de los rasgos que caracterizan a los miembros de la asociación es la firme convicción en que su trabajo es digno y honrado pues a pesar de que algunos de ellos se dedican a la venta de productos “pirata”, no piensan o sienten que estén robando o engañando a la gente, ya que creen firmemente que su actividad y sus mercancías benefician a los usuarios con bajos recursos económicos quienes pueden costear esos productos y darles un buen uso; por ejemplo, prefieren comprar 5 películas en formato DVD en \$10.00¹²² que un boleto para las salas de cine, el cual actualmente oscila entre los \$40.00 y \$50.00.¹²³

Otras de sus características son la dedicación a su actividad diaria y el compromiso con sus clientes; es por esto que los asociados procuran terminar temprano la colocación de sus estructuras metálicas y mercancías ya que existen clientes que deben hacer sus compras con anticipación pues deben hacer lo propio en su zona de trabajo. Otro compromiso que los agremiados respetan son las promesas hechas a un cliente; como por ejemplo conseguirle un producto para una fecha específica.

¹²⁰ Alfonso Hernández, “Tepito para los tepiteños”, en *Los movimientos sociales en el valle de México (I)* Jorge Alonso (Coord.), México, Ediciones de la Casa Chata Colección Miguel Othón de Mendizábal, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, 1986, p.334.

¹²¹ Víctor Hugo Rocha Osorio, Tesis: *La evolución social del barrio de Tepito...*, op., cit., p.3.

¹²² Precio estándar de una película en formato DVD en los negocios que se dedican a este giro, aunque se puede señalar que si se realiza una compra de mayoreo el precio disminuye.

¹²³ La tarifa es de acuerdo a la página de Internet www.cinemex.com.mx en los complejos “Cinemex Palacio Chino” y “Cinemex Real”.



Un rasgo más que los diferencia es el ser combativos¹²⁴ ya que se obstinan en la conservación del barrio y por ende de su principal actividad: el comercio, pues a pesar de su imagen negativa, los asociados lo reconocen como suyo por lo que se muestran dispuestos a defender lo que consideran su patrimonio, su herencia cultural y su fuente laboral.

La gente de Tepito es distinta a la de otros barrios ya que han tenido que adaptar su vida cotidiana junto con todas las actividades comerciales que ahí se llevan a cabo. Para los habitantes, el esquivar “diablos”, escuchar música a todo volumen en todas las cuadras, ver basura en las calles y el tener cualquier tipo de productos al alcance de sus manos es algo natural, a lo que ya están acostumbrados porque es parte de su vida diaria, a diferencia de quienes trabajan en tianguis de un día a la semana.

Los “tepiteños” reivindican con orgullo el hecho de pertenecer al barrio¹²⁵, independientemente de la mala fama que los medios de comunicación difunden, los “tepiteños” aprecian sus orígenes y cultura y se enorgullecen en resaltar su procedencia. Tepito, además de ser su hogar, es su espacio de trabajo, su lugar de convivencia, de esparcimiento, de educación ya que en él se tiene todo al alcance: mercados, guarderías, escuelas de nivel básico, deportivos, canchas de fútbol, iglesias, hospitales, cibercafés, bibliotecas y todas las oportunidades de trabajo que necesiten las hallan ahí sin necesidad de esforzarse.

Los asociados comparten una creencia más, la solidaridad, la cual será tratada de manera más amplia más adelante, en el apartado de valores.

4.1.2 Misión.

Desde que la asociación se conformó como tal su misión ha sido el “coordinar y organizar administrativamente el ejercicio de las actividades comerciales de los asociados, proporcionar a todos y cada uno de los asociados un lugar fijo donde desarrollar sus actividades, promover, fomentar y desarrollar toda clase de actividades sociales para crear

¹²⁴ Fabrizio Mejía (Fabrizio Mejía Madrid, op., cit., p.41) define que la vida de los “tepiteños” es un combate diario.

¹²⁵ Víctor Hugo Rocha Osorio, Tesis: *La evolución social del barrio de Tepito...*, op., cit., p.130.



fuentes de trabajo que resuelvan las necesidades de los asociados y los de la comunidad que forman “la Rinconada de Tepito”; realizar toda clase de actos y celebrar los contratos que sean necesarios para los fines de la asociación”.¹²⁶

Para Santiago J. Barcos si se habla de “la misión de la organización, también se puede hablar de la misión de las partes que conforman la estructura organizacional”¹²⁷; en este caso, si a la asociación se le considera como un sistema¹²⁸, cada asociado también tiene un fin específico, una razón de ser propia. Al ser esta una asociación civil sería conveniente incluir dentro de la misión el objetivo más representativo de todos sus asociados, lo que hace que ellos pertenezcan a esta asociación y así, junto con sus objetivos generales, contar con una misión más completa.

4.1.3 Visión.

De acuerdo con la entrevista sostenida con el presidente de la asociación y con lo revisado en los documentos proporcionados por él, ésta no cuenta con una visión definida.

Sin embargo, al entrar en contacto con la asociación se puede observar que se posee una visión mercantil; la cual busca el bajo costo, la innovación y la diversidad de las mercancías que ofertan, la permanencia en el mercado y la constancia de sus clientes.

Cabe señalar que en cada negocio o “puesto” también existe una visión propia ya que cada integrante sabe hacia donde quiere llevar su propio negocio y en cuánto tiempo; inclusive los ayudantes o “chalanés” saben cual es su visión con respecto al “puesto” en el que estén trabajando.

En este punto sería bueno plantear una visión compartida que representara el futuro que tanto asociados como dirigentes buscan de la asociación.

¹²⁶ Dato obtenido del acta número 55,589 emitida el día 10 de febrero de 1981 por el notario público número 114 Rafael del Paso Reinert, misma que fue proporcionada por el presidente de la asociación

¹²⁷ Santiago J. Barcos, “Conociendo a la Administración, a las organizaciones y a la administración de las organizaciones”, *Qué es administración. Las organizaciones del futuro* Alejandro C. Geli Coordinador, Buenos Aires, Ediciones Macchi, p.54.

¹²⁸ Un sistema se define como un conjunto de elementos íntimamente relacionados para un fin determinado. En Sergio Hernández y Rodríguez, *Introducción a la administración, un enfoque teórico práctico*, México, Ed. McGraw-Hill Interamericana, 1994, p.156.



4.1.4 Valores.

Los valores son considerados como normas de comportamiento no escritas pero aceptadas por todos. Son una especie de códigos de conducta ya que son considerados su manera de actuar.

Del mismo modo que con la visión, esta asociación no cuenta con ningún valor estipulado por escrito o verbalmente; no obstante, de manera informal los asociados practican valores tales como la honestidad, responsabilidad, entre otros. Los valores localizados se muestran a continuación.

Honestidad.

Este valor, aplicado a la actividad comercial que la asociación ejecuta, consiste en actuar de manera justa y honrada en la realización de sus funciones. Dicho valor caracteriza a los asociados ya que se dedican a la venta justa de bienes y servicios, es decir, ofrecen sus productos sin mentir acerca de las características de los mismos y a un precio razonable.

El comportamiento honesto de los asociados ha propiciado que los consumidores regresen a adquirir productos con ellos; por ejemplo, si un cliente ha pagado una cantidad mayor a la especificada, los comerciantes le hacen saber su error y le regresan el dinero que se encuentre sobrando.

También son honestos con respecto al acatamiento de sus obligaciones ya que se comprometen a cumplir los tratos acordados con los consumidores de manera verbal o por escrito.

Responsabilidad.

A este valor se le conoce como a la capacidad de comprometerse con algo o alguien. Al trasladar este valor a la asociación en cuestión sobresalen las siguientes características:

Garantía. Los miembros de la asociación aceptan su responsabilidad al vender un producto por lo que ofrecen una garantía, ya que saben que ese factor proporciona seguridad y confianza a los clientes. Cada uno de los asociados cuenta con su propio sistema de garantías. Por este valor la asociación puede ser comparada con las tiendas departamentales pero con precios más accesibles.



Compromiso. Entre jefes, ayudantes y clientes los acuerdos son verbales, ya que en ese ambiente la palabra de una persona es de gran valor. Al llevar a cabo un acuerdo verbal ambas partes se comprometen a cumplir con lo establecido y quien no cumple con su palabra no es digno de confianza dentro de la asociación.

Confianza. Los asociados son personas confiables pues responden por sus actos. Un asociado con esta cualidad es digno de la confianza de los proveedores, quienes pueden proporcionarle productos a bajo precio y con facilidades de pago.

Debido a esta característica, los asociados han obtenido la fidelidad de sus clientes. Cada negocio o “puesto” tiene por lo menos a un cliente que prefiere adquirir sus mercancías ahí porque le tienen confianza, aún con conocimiento de que existen más negocios con las mismas mercancías.

Un asociado de este género se gana una buena reputación entre sus compañeros quienes pueden considerarlo para participar en algún negocio o en alguna actividad informal externa a la asociación.

Seguridad. Los asociados se preocupan por el bienestar de todos sus clientes por lo que los hacen acompañar (si ellos así lo desean) por un ayudante hacia el estacionamiento, la base de taxis, o al transporte público; incluso hasta el local del cliente para así hacerles sentir seguros al comprar con ellos.

Solidaridad.

La solidaridad es otro de los valores que rige la conducta de los asociados, que se fundamenta en otra de las necesidades de la pirámide de Maslow¹²⁹, la de afiliación. En ella se menciona que un individuo necesita la aceptación de sí mismo y de las demás personas, por lo que a partir de ello se da la creación de los grupos sociales los cuales “colaboran entre sí en la producción, transformación y transmisión de información”¹³⁰, así como para apoyarse en todo tipo de situaciones.

La relación vecinal-laboral que los asociados sostienen ha servido para incrementar los lazos de solidaridad y así poder enfrentar la problemática de su ubicación de una zona conflictiva como lo es el barrio de Tepito, ya que dicha zona es intervenida constantemente

¹²⁹ Ricardo Homs Quiroga, op., cit., p.91.

¹³⁰ Ana Laura Vázquez Hernández, Tesis: *Diagnostico de comunicación interna en una empresa mediana (caso TGC GeoTecnica)*, México, UNAM-FCPyS, 2005, p.55.



para la realización de operativos policíacos en los cuales se persiguen delitos como la piratería. Debido a su situación, los asociados han adquirido la suficiente experiencia como para saber que lo más conveniente es solidarizarse entre ellos así como con otras organizaciones e inclusive con los organismos representativos correspondientes.

Este valor también se ve reflejado entre los agremiados que se conocen por un largo período de tiempo ya que si alguno de ellos atraviesa una situación difícil, los más allegados a él le brindan el apoyo necesario para sobrellevar el problema. Otro caso es cuando un ladrón intenta robar a un cliente o a un comerciante, pues si los asociados se percatan de eso, hacen todo lo posible para evitarlo y ayudar al afectado.

La solidaridad que distingue a la asociación y por ende a una parte de la población del barrio no se queda sólo en los puntos ya mencionados sino que también abarca aspectos más humanos en los cuales se resaltan las relaciones comunales, tal y como quedó demostrado en el fatal terremoto de septiembre del año de 1985 en el cual los habitantes se unificaron para ayudar a las personas más afectadas.

Creatividad.

Un valor más que forma parte de la ideología de la asociación es el de la creatividad. Los asociados han creado un estilo de vida diferente al de cualquier otro mercado o comercio, en el cual su día de descanso, a diferencia de mercados o centros comerciales, es el día martes.

Los asociados hacen todo lo posible para volver atractivo el espacio que utilizan en la calle. Diariamente operan en un espacio de 1.25m de frente por 1.50 de fondo por 2.20 de altura en el cual consiguen dar una mejor vista de sus mercancías de tal forma que sean llamativas a la vista de los clientes.

Las siguientes características dan soporte a este valor:

Innovación. El cambio constante de los productos en el mercado incita a los comerciantes de “la Rinconada” a buscar la diversidad en sus mercancías. Algunos asociados se han distinguido por el hecho de ser innovadores ya que se han dedicado a viajar a países como Estados Unidos, India, China, entre otros, en busca de nuevos productos para así distribuirlos entre miembros de esta y otras asociaciones del barrio de Tepito y del Centro Histórico.



Los asociados y habitantes han sabido conjuntar lo moderno con lo tradicional al grado de aprovechar costumbres como las ferias que celebran a los “patrones”¹³¹ de las iglesias para vender no sólo alimentos o juegos sino mercancías que comúnmente se ven todos los días en el tianguis.

Originalidad. Debido a que algunos de los asociados comercian con mercancías que son copias de los originales, ellos han sabido darle el estilo propio, novedoso y representativo del barrio. Otro tipo de originalidad se encuentra en las canciones introductorias de los discos compactos “pirata”; por ejemplo, “Tepito productions presenta...”

Rapidez. A diferencia de los comercios establecidos en plazas comerciales, los asociados han desarrollado la capacidad de atender a más de dos clientes a la vez pues hay ocasiones en las que varias personas esperan ser atendidas y cada uno quiere ser el primero.

4.1.5 Rituales.

Los rituales son una “serie de acciones realizadas por su valor simbólico o por las tradiciones de una comunidad”¹³². La asociación desempeña sus actividades en el corazón de Tepito y la mayoría de sus integrantes vive en él; por lo tanto, sus rituales estaban altamente influenciados por los hábitos y creencias de los asociados, así como por su ubicación.

Los miembros más antiguos de la asociación accedían entusiasmados a participar en los ritos que solían ser celebrados, pues apoyaban en lo posible en los preparativos y la realización de las festividades; inclusive dichas celebraciones eran aprovechadas para resaltar su actividad mercantil, de acuerdo con lo expresado en entrevista por el Presidente de la asociación.¹³³

Los rituales que se celebraban en el pasado eran:

¹³¹ De acuerdo con el Diccionario de la Lengua Española, el “patrón” es el santo titular de una iglesia.

¹³² <http://es.wikipedia.org/wiki/Ritual>

¹³³ Entrevista realizada el 13 de enero de 2007.



El día del niño.

Uno de los principales ritos que la asociación celebraba era el festejo del día del niño cada 30 de abril. Según el presidente de la asociación “era la mejor fiesta del barrio de Tepito”¹³⁴. En ésta, los líderes, por medio de juntas, exhortaban a los asociados a participar regalando a los niños lo que ellos quisieran.

Según el Presidente, esta celebración se volvió muy popular por lo que niños de otras partes de Tepito acudían a “la Rinconada”. Este rito dejó de practicarse formalmente en el año de 1989, aunque actualmente y sin la intervención de los líderes, algunos asociados continúan regalando dulces, juguetes, pastel, entre otros, a los niños que acuden a “la Rinconada” en esa fecha.

La fiesta de San Francisco de Asís.

Los asociados solían ayudar a la iglesia de San Francisco de Asís aportando, por medio de una cooperación monetaria, con juegos mecánicos y atracciones pirotécnicas para la celebración del “patrón” de “la Rinconada”. Este rito dejó de llevarse a cabo en el año de 1989.

El aniversario de la asociación.

Esta celebración solía ser organizada en un salón de fiestas para conmemorar la creación de la asociación, en ella, todos los asociados podían asistir con sus familias.

Este festejo sería considerado como la fiesta de fin de año pues era celebrada en el mes de mayo de cada año. Se realizaba en mayo porque fue en ese mes del año 1978 en el que por primera vez se dio a conocer a la asociación. En ella cenaban, bebían y convivían todos los asociados.

Para la preparación de la fiesta, eran vendidos boletos entre los comerciantes con lo cual se reunía el dinero suficiente para cubrir los gastos de la orquesta, la comida, la bebida y el alquiler del salón. La última celebración fue en el año de 1988, según el Presidente, debido a que los asociados ya no tenían interés en continuar con ese rito.

¹³⁴ Entrevista realizada el 13 de enero de 2007.



Peregrinaciones.

Otro de los ritos de la asociación, que no tenía relación con su actividad pero que si formaba parte de su cultura, eran las peregrinaciones anuales a la basílica de Guadalupe. Los líderes recolectaban limosnas entre asociados y clientes, y la cantidad que se reunía era ofrecida en agradecimiento a la virgen de Guadalupe el día la peregrinación.

La partida hacia la basílica era de la calle Toltecas, exactamente en la esquina del mercado de comestibles a las 3pm y por lo general arribaban al recinto a las 6pm. Dicha peregrinación se realizaba en el mes de noviembre para no interferir con las peregrinaciones provenientes del interior de la República. Otra aportación era la de \$5.00 por asociado con el fin de comprar un arreglo floral para la virgen.

En noviembre del año 1985 fue organizada la última. Esa peregrinación fue dedicada a la memoria de todas las personas fallecidas en el país a causa del terremoto del mes de septiembre de ese año.

Concursos delegacionales.

Otro evento en el cual la asociación acostumbraba participar era en los concursos organizados por parte de la delegación Cuauhtémoc. En dichos concursos, las asociaciones participantes competían para demostrar cual era mejor en las categorías que se lanzaban; por ejemplo, en pastorelas, vestuario de pastorelas, arreglos florales para las peregrinaciones, o la ofrenda mejor elaborada para el día de muertos, entre otros.

Los rituales descritos eran prácticas usuales para los asociados, no obstante el interés en ellos decayó tiempo después del temblor de 1985, esto debido a que la mayoría de los asociados resultaron afectados por dicho fenómeno y en consecuencia el ánimo y las posibilidades económicas de los asociados se encontraban débiles. Otro factor que contribuyó a su desaparición fue la falta de organización por parte de los dirigentes y el desinterés por parte de los nuevos asociados quienes no pertenecen al barrio de Tepito.

Actualmente, la asociación no ha fomentado ningún tipo de rito formal, sin embargo, algunos de los asociados quienes permanecen apegados a sus costumbres han continuado por cuenta propia ritos como “el día del niño”, las peregrinaciones (no sólo a la basílica de Guadalupe sino también las caminatas para visitar el santuario del “Señor de



Chalma”¹³⁵) y la participación de algunos de ellos en actividades de la iglesia de San Francisco de Asís tales como las ferias o kermeses.

4.1.6 Ceremonias.

En esta asociación no han sido celebradas, en el pasado o en el presente, ningún tipo de ceremonias.

4.1.7 Anécdotas.

Su función es hacer notar que los valores de una organización son las herramientas básicas con las que cualquier asociado debe contar para darse a conocer, consolidarse y alcanzar sus objetivos.

Los asociados que permanecen desde el comienzo de la asociación a la actualidad cuentan con su propia anécdota, pues no es fácil permanecer vigentes por más de 20 años en este tipo de actividad comercial.

Las anécdotas que perduran en la mente de la mayoría de los asociados llegan a convertirse en leyendas y sus protagonistas en héroes. En ellas se narran los actos que tornaron a una persona conocida, de la cual saben su historia de vida, en un patrón a seguir. Al ser el protagonista de una anécdota, una persona conocida, los asociados ven cercana la oportunidad de convertirse en alguien como él, es decir, sus objetivos pueden ser alcanzables.

4.1.8 Lenguaje.

El tipo de lenguaje y expresiones que utilizan los integrantes de la asociación es muy peculiar y diverso pues al encontrarse ubicados en el barrio de Tepito, los albures¹³⁶ y códigos utilizados por los “tepiteños” son los más recurridos para comunicarse entre ellos.

¹³⁵ Dicho santuario se encuentra ubicado al sureste del Estado de México y próximo a los límites de Morelos y Guerrero. En www.santuariodechalma.org.mx



A continuación algunos ejemplos. (Ver cuadro 4.1) Cabe señalar que las palabras que se encuentran señaladas con un asterisco son utilizadas con significados distintos a los verdaderos, o bien, son inventadas pero forman parte de la jerga de los asociados.

| Palabra | Significado |
|----------------|---|
| Chalán. | Ayudante, trabajador, empleado. |
| Lana, varo.* | Dinero. |
| Fayuca. | Mercancía importada del extranjero de manera ilegal. |
| Ratas.* | Ladrones, rufianes. |
| Atraco. | Asalto, robo. |
| Jambar. | Comer. |
| Migas. | Platillo elaborado a base de bolillos, chile guajillo, cebolla, ajo, hueso de cerdo, huevo, epazote, orégano y limón. |
| Diablo.* | Carretilla metálica para transportar mercancía. |
| Cascarear.* | Vender aunque sea un poco si es que no hay venta. |
| Tender.* | Instalar la estructura metálica y sus mercancías. |
| Tardear.* | Vender en los lugares de los asociados que terminaron su jornada. |
| Chinche.* | Persona que sólo pregunta precios y no compra. |
| Puesto. | Estructura metálica desmontable en la cual son colocadas las mercancías. |
| Hechizo. | Imitación de algún producto. |

¹³⁶ De acuerdo con el Diccionario de la Lengua Española el albur es un juego de palabras de doble sentido.



| | |
|---------------------------|--|
| Levantar. | a) Hacer que entre más ganancia al negocio. b) Guardar las mercancías y quitar la estructura metálica. |
| Cambiar billetes, cambio. | Cuando un comerciante busca que otro tenga billetes o monedas de menor denominación al suyo. |
| Despachar. | Atender a los compradores. |
| Transar. | Cuando una persona ha defraudado a otra. |
| Banda. | Grupo de amigos. |
| Tiendita.* | Se le llama así a los lugares en los que pueden ser compradas drogas al menudeo. |
| Bisne. | Un negocio que no siempre es honesto. |
| Cuete* | Arma. |
| Entambar.* | Meter a un sujeto a la cárcel. |
| Tepiteño.* | Persona nacida en el barrio que aún se dedica a trabajar en él. ¹³⁷ |
| Tepitero.* | Persona que llega a trabajar como empleado en algún “puesto” y no es reconocido como hijo del barrio. ¹³⁸ |
| Andar panqué.* | Se le llama así a cualquier persona que se encuentre bajo el exceso de cualquier tipo de droga. |
| Surtir. | Abastecer al “puesto” o negocio de la mercancía necesaria. |
| Manita (o). | Esta palabra se utiliza para referirse con confianza a otro asociado o cliente. |

Cuadro 4.0

¹³⁷ Víctor Hugo Rocha Osorio, Tesis: *La evolución social del barrio de Tepito...*, op., cit., p.90.

¹³⁸ Ibidem.



En este ámbito, el lenguaje no sólo se trata de las palabras empleadas dentro de la organización, Daft y Steers señalan que el lenguaje, como parte de la cultura organizacional, “incluye el uso de declaraciones públicas y metáforas para comunicarse con un gran número de empleados”.¹³⁹ No las hay dirigidas y generalizadas para todos los asociados, pero algunos de ellos sí ponen en práctica algunas dentro de sus propios negocios.

El señor José Gamboa (miembro desde hace 12 años) ha inculcado en todos los empleados que han trabajado para él la idea de que “el cliente debe llevarse lo que busca de este “puesto”, aunque no lo tengamos, se lo conseguimos”,¹⁴⁰ por lo que se hace todo lo posible para conseguir los productos que el comprador busca si es que éstos no se encuentran en el negocio de este asociado.

Por otro lado, un comportamiento no verbal aceptado por los miembros de la asociación se da cuando uno de ellos le enseña a otro un billete de \$200.00 pesos con una mano y con la otra le muestra tres dedos, el receptor sabe que lo que se busca de él es que cambie el billete de \$200.00 pesos por uno de \$100.00 pesos y dos de \$50.00 pesos.

Otro ejemplo de este tipo de comportamientos en la asociación es cuando un emisor hace señas de hojear algo con las manos, el receptor ya conoce que lo busca el emisor es que le sea prestado el periódico para leerlo.

Los asociados que sostienen una relación de amistad estrecha emplean otro tipo de señas para comunicarse entre sí, éstas llevan una connotación sexual implícita, puede decirse que son albuces pero con señas.

Los asociados recientes, provenientes de otras partes del Distrito Federal, han adoptado el caló del barrio de Tepito, además de los asociados o ayudantes que proceden del interior de la República quienes utilizan su dialecto para comunicarse de manera confidencial con sus iguales, pero que también acogen los usos y costumbres de la asociación.

¹³⁹ Richard L. Daft y Richard M. Steers, *Organizaciones. El comportamiento...*, op., cit., p.545.

¹⁴⁰ Entrevista llevada a cabo el 16 de marzo de 2007.



Toda persona que busque entrar en contacto con los asociados (incluyendo a distribuidores y clientes) sabe que para comunicarse con ellos y conseguir su aceptación deben adoptar algunos de sus modismos o por lo menos respetarlos.

4.1.9 Héroes.

Dentro de una organización es considerado héroe a la persona que logra distinguirse de los demás por su capacidad para alcanzar sus objetivos. En la asociación existen tres héroes reconocidos.¹⁴¹

El señor Jesús Arriaga (q.e.p.d.) logró ser uno de los primeros precursores en la búsqueda de nuevos productos en otros países para importarlos y ofrecerlos primero a miembros de “la Rinconada” y después a integrantes de otras organizaciones. Con esa labor ayudó a los asociados a elevar sus ganancias ya que les ofrecía la nueva mercancía con facilidades de pago; así, podían ser encontrados en “la Rinconada” productos que no se hallaban en otro lado.

Después de varios años viajando y conociendo puntos de compra fuera del país ayudó a quienes le pedían orientación y consejos para viajar y conocer a algunos distribuidores. Quienes hablan de él lo recuerdan como una persona que buscaba siempre estar un paso adelante, positivo, visionario, amable, sociable y trabajador.

Por otro lado, las hermanas Rosa y María Martínez, ambas madres solteras, lograron construir un patrimonio para ellas y sus familiares a base de esfuerzo y perseverancia. Comenzaron rentando un pequeño lugar, tiempo después lo compraron y debido a su efectiva administración pudieron obtener cuatro lugares más para vender en “la Rinconada”. Actualmente emplean a más de 15 ayudantes en Tepito y en un local más que adquirieron en el Centro Histórico.

Estas mujeres son un modelo a seguir para otras asociadas ya que proyectan una imagen de fuerza, lucha, independencia y entrega al trabajo para salir adelante y triunfar en lo que se propongan, a pesar de que no se cuente con una figura masculina.

¹⁴¹ Información obtenida con base a entrevistas realizadas a algunos agremiados en la semana del 20 al 26 de mayo del 2007.



A principios de los años 80, el señor Salvador Ortega consiguió abandonar las adicciones que afectaban su desempeño familiar y laboral por lo que comenzó a ocupar los lugares de comerciantes que ya habían terminado su jornada para vender anillos de cobre que él mismo elaboraba. Con el paso del tiempo logró reunir el dinero necesario para adquirir un “puesto”. Con trabajo duro y dedicación adquirió un local en el mercado de comestibles de “la Rinconada” y consiguió comprar un par de departamentos para él y su familia llevando una vida sana y tranquila.

Para algunos miembros de la asociación estas experiencias de vida convierten a sus protagonistas en héroes, ya que en ellos ven manifestado lo que les gustaría llegar a ser o el cómo actuar para conseguir sus propósitos en el ámbito del comercio. En ellos observan una actitud que sirve como parámetro para obtener éxito.

4.2 Manifestaciones culturales.

4.2.1 Simbólicas.

Al revisar a fondo la cultura del barrio y por consiguiente de la asociación, se pueden destacar distintas percepciones simbólicas.

La ideología de la organización es representada de manera visual (por medio de sus logotipos) o a través de la conducta de sus integrantes. Los elementos que representan la filosofía de la asociación son los siguientes.

Resistencia.

Un barrio como el de Tepito ha sabido prescindir de la intervención del gobierno con respecto al ejercicio de sus actividades, lo cual les permite estar fuera del control e “identificarse como parte de un barrio en resistencia a la opresión de desaparecer.”¹⁴² Lo mismo sucede con la asociación y sus integrantes pues al hallarse dentro del barrio y ver amenazada su fuente laboral y su vivienda, se refuerza el sentido de pertenencia y en consecuencia se refuerza la obstinación a no desaparecer.

¹⁴² Víctor Hugo Rocha Osorio, Tesis: *La evolución social del barrio de Tepito...*, op., cit., p.126.



Según la cronología que Alfonso Hernández elaboró para *El financiero*¹⁴³, Tepito es un barrio en que lleva “50 años de Resistencia”. Una resistencia que defiende su cultura, su barrio y el comercio, los cuales se han visto amenazados desde el año 1957 hasta el presente y donde los intentos para reestructurarlo llevan la intención de querer desaparecerlo; por lo que surgieron las organizaciones vecinales y comerciales para la defensa del barrio y el comercio.

Los dispositivos policíacos, las recientes expropiaciones y el rumor constante acerca de la especulación que tiene el gobierno del Distrito Federal con respecto al suelo de Tepito han provocado que tanto habitantes como asociados reaccionen ante esas amenazas y en consecuencia se cree en ellos una actitud de resistencia; resistencia de dos tipos, pacífica y violenta.

La resistencia pacífica se ha manifestado con los movimientos culturales como el movimiento de *Tepito Arte Acá* y el Centro de Estudios Tepiteños, principalmente. Este último lo ha hecho a través de carteles y folletos (ver imágenes 4.1, 4.2, 4.3) con el objetivo de reforzar la identidad barrial de los “tepiteños” y unirlos; además de buscar apoyo y alternativas en países como Francia y Chile y de instituciones como la UNAM.

¹⁴³ Ver cronología “50 años de resistencia al impacto urbano en el barrio de Tepito” presentada en capítulo 3.



Imagen 4.1

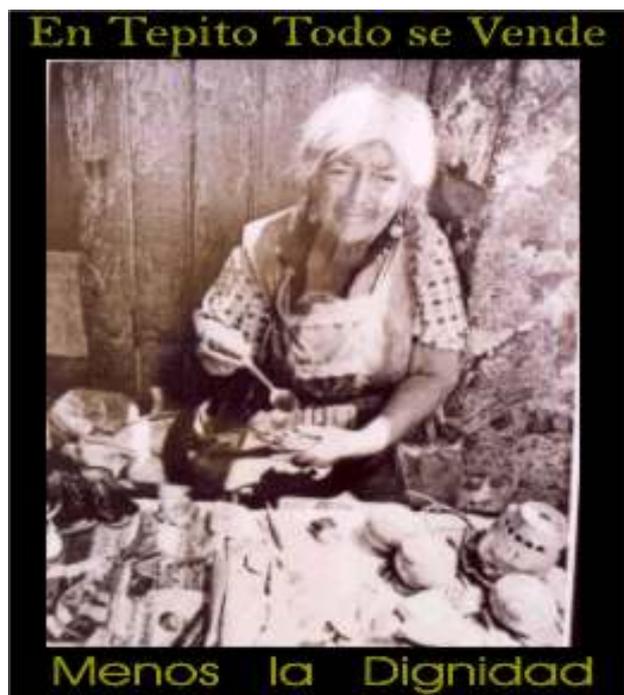


Imagen 4.2



Identidad barrial. Y pueden defender nuestra cultura comercial, como armas de combate contra los ataques del gobierno y sus vorazados socios inmobiliarios.

En tanta confusión, Aztecas vuelve a pasar la prueba de fuego, sobresalir como la calle pionera en este proceso por defender el barrio. De Granaditas a Bartolomé cerraron filas. Para que sea la calle que sirva de modelo al reordenamiento del tianguis. Sin que haya mano negra. Ni intervención de quienes pretenden imponer intereses espurios.

Los vecinos y comerciantes de Aztecas. Luego de 90 días de la apropiación del 40 de Tenochtitlan. Vuelven a hacer historia, defendiendo su solar nativo. Mejorando su lugar de trabajo. Clarando su pedazo de cielo. Y reinstalando la fuente que ya es un símbolo en esta esquina que domina.

Pues esta calle es una principal entrada a Tepito. Pero sobre todo, mostrando que estando bien organizados se resuelven los problemas. Y se valora lo que significa ser parte del Tianguis de Tepito. No permitiendo que intervenga nadie ajeno a la organización. Y sobre todo. Mojándole la pólvora al doctor huchinez. Desarticulando todas las trapacerías que sembró. Con tal de entorpecer y hacer fracasar el diálogo con el Delegado en Cuauhtémoc.

Como el Señor del Tiempo preguntó ¿Habrà tiempo de entender difundir todo esto? Pues mejor lo redacto de una vez... Para quienes supimos mantenernos quietos como resortes. Pero busadillos y listos como cerillos.

Esta historia continuará...



La informalidad y violencia anunciadas en los diarios y noticieros pierde su efecto en la realidad cotidiana. Donde reina la fiereza y la comunión con las cosas y con las gentes que conforman una sinergia entre el hábitat social y el entorno urbano. Contrariando las estrategias difamatorias con las que se pretende estigmatizar y exterminar a la barriada. Por eso esta lucha contra el piojo de la ignorancia de lo que es, lo que significa, y todo lo que representa el obstinado barrio de Tepito.

En los 38 Mercados públicos, en las 34 colonias de la Delegación Cuauhtémoc, cuatro mercados están en Tepito y tres en La Lagunilla. O sea que, desde el 14 de octubre de 1957 en que fueron inaugurados, los siete mercados llevan 50 años patentizando la vigencia de una economía tradicionalmente de consumo popular. Cuyo capital social circulante no necesita ser redimido por ningún banco, ya que este comercio continúa estando al alcance de todos los bolsillos y supuestos familiares de bajo poder adquisitivo.

Por lo tanto, no solamente hay que analizar y juzgar a la economía formal como destructora, sino observar cómo se ha encajonado esta forma de comercio al ámbito de lo ilícito y lo clandestino. Es muy portante y necesario no desdeñar la capacidad de proposición con que se manifiesta y desaprovecha el potencial creativo de quienes trabajamos por cuenta propia en la única economía alternativa disponible para quienes no tenemos otro modo honesto de conseguir el sustento.

Nuestro estado de ánimo, nuestro modo de ser, y nuestro estado de conciencia, son formas de vida que nunca nos podrán expropiar ni este ni ningún otro gobierno.

Esta historia continuará...





Folletos que fueron emitidos para los habitantes del barrio, en ellos el lenguaje utilizado es el albur.

Imagen 4.3

Junio y agosto de 2007.

Dentro de la llamada resistencia violenta es donde se desata la bravura de los habitantes-comerciantes.

Bravura.

Francisco Mata define a los “tepiteños” como “gente muy brava que se la tiene que rifar todos los días y tiene que estar muy alerta de las adversidades”.¹⁴⁴ Tepito se caracteriza por la bravura de sus habitantes quienes están dispuestos a combatir con todo para continuar ejerciendo el comercio. Los integrantes de la asociación de “la Rinconada” no son la excepción pues forman parte del barrio y son capaces de unir sus fuerzas con miembros de otras organizaciones.

Una expresión de bravura fue desencadenada a partir de la expropiación de un predio en febrero de 2007 con el llamado “Rap de Tepito”¹⁴⁵, el cual es vendido o bien puede ser visto en los sitios de Internet. En dicho video se refleja el coraje, la postura en contra del gobierno y la defensa del barrio. A continuación se presentan fragmentos de la letra de la canción.

Nuestro lema es: estoy orgulloso de ser mexicano pero es un don de Dios ser de Tepito.
14 de febrero, el Gobierno del Distrito Federal mandó a expropiar parte de Tepito.
Vamos todos, la guerra ha comenzado, es inevitable mi familia han tocado.
“Tepiteño” yo he nacido y en Tepito he de morir y lo veo muy difícil que me saquen de aquí. Corazones perpetrados mi cultura esta sangrando.
Tepito seguirá siendo la tierra donde he nacido.
Quieren quitarme mi escuela, mi trabajo y mis amigos y quitarme el privilegio de vivir donde he nacido.
Dicen ser izquierdistas y quitan a todo el pueblo.
El amarillismo de la prensa que maquilla al gobierno.
Protesto.
Ante la injusticia que estas viendo.

¹⁴⁴ Fabiola Palapa Quijas, Francisco Mata muestra que Tepito es más que los hechos de nota roja, *La Jornada*, México, 24 de diciembre de 2006.

<http://www.jornada.unam.mx/2006/12/24/index.php?section=cultura&article=a04n1cul>

¹⁴⁵ “Tepito gone wild. Desmadre en Tepito” Letra: interprete desconocido, Música por “Urban Souls” (escuela de música en la calle de Peralvillo) en <http://www.youtube.com/watch?v=Ag1IhvFwbCg>



Unidos contra el mal gobierno y seguir sobreviviendo.
Si piensan que nosotros callaremos, las verdades todas las descubriremos al paso del tiempo.
Nuestras rivalidades ahora son hermandades entre todas nuestras vecindades.
La resistencia ya se prepara para que no pase en otros barrios.
La resistencia se esta dando quiero a mi barrio porque aquí he crecido, he conocido a mis mejores amigos.
Pero todos tenemos una necesidad, llevar a nuestras familias el alimento y asegurar su medicamento.
Tepito jamás será vencido si sigue unido.

"Desmadre En tepito" "Tepito gone Wild"



Cuando se trata de defender al barrio y al tianguis de Tepito, asociados y habitantes olvidan diferencias personales o con otras asociaciones para unirse por la misma causa. Cabe señalar que algunas veces los métodos que emplean para mostrar su rechazo contra



las disposiciones del gobierno no son los más adecuados. Ejemplo de ello se da cuando asociados y habitantes se unen para realizar marchas (a las que no todos asisten) o incluso intentan cerrar el tránsito vehicular de los Ejes 1 Norte y Oriente como sucedió el 18 de febrero de 2007 cuando un líder intentó bloquear el Eje 1 Norte en rechazo a la expropiación del predio de Tenochtitlan 40.¹⁴⁶

También son considerados elementos simbólicos aquellos actos realizados por los miembros de la organización y que representan los valores de la misma. Algunos de ellos son:

Seguridad.

Para demostrar que se puede confiar en la actividad comercial de los asociados, se trata por los medios posibles de hacerlos sentir seguros, esto es llevándolos al respectivo transporte para que ningún tipo de inconveniente les suceda.

Igualdad.

Todos los miembros de la asociación, incluyendo los líderes, se dedican a la misma actividad: la venta de bienes y servicios. Aunque algunos asociados obtengan más ganancias monetarias que otros, ninguno de ellos esta por encima de los otros lo que significa que todos son iguales entre sí, no existen jerarquías y en consecuencia se facilita la comunicación cara a cara y la retroalimentación inmediata.

Por otro lado, los elementos simbólicos visuales de la asociación no son la representación de sus rasgos culturales ya que sus colores y formas no remiten a ningún valor o creencia debido a que fueron elegidos al azar.

La asociación cuenta con tres logotipos, los cuales son diferentes entre sí, tal y como puede apreciarse en las siguientes imágenes. (Ver imágenes 4.4, 4.5 y 4.6) El primero está compuesto por un cuadrado delineado en color negro con fondo gris en el cual el color de las siglas se encuentra de la siguiente manera: C en color azul, R en color negro y la T en color rojo. Sólo quienes conocen el nombre completo de la asociación pueden deducir a que se refieren las siglas de la misma. Este logotipo es el utilizado en las hojas del padrón

¹⁴⁶ <http://www.eluniversal.com.mx/notas/409997.html>



administrativo, mismas que sólo líderes y delegación poseen, además de las hojas membretadas las cuales son empleadas esporádicamente para transmitir información a los agremiados o expedir cartas de recomendación.

El segundo logotipo está conformado por un cuadrado delineado en color negro con puntas redondas. Éste contiene un círculo dividido en dos partes por una franja rectangular. Una mitad es de color azul, la otra de color rojo y la franja es de color blanco. También contiene las siglas de la asociación CRT, pero en este caso la C y la T se encuentran en color blanco y la R en color negro. Este logotipo es utilizado en las credenciales de los agremiados.

El tercer logotipo se trata de un círculo en el cual se halla el nombre de la asociación “Comerciantes de la Rinconada de Tepito A.C.” adaptado para seguir la forma circunferencial, con una tipografía que pareciera ser de máquina de escribir y con dos pequeñas líneas que parecieran ser elementos decorativos. Dicho distintivo es empleado como sello para avalar la autoría de la información emitida para sus asociados.

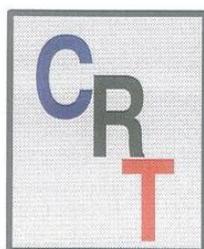


Imagen 4.4



Imagen 4.5



Imagen 4.6



Los elementos que componen a los logotipos fueron seleccionados sólo porque eran del agrado de los líderes, pero no tienen ningún significado en especial. Acerca de la gama cromática utilizada, el presidente de la asociación, Florencio Villalpando, relató¹⁴⁷ que en un principio los colores de las imágenes 4.5 y 4.6 eran verde, blanco y rojo, en ese orden, los mismos que el Partido de la Revolución Institucional (PRI) emplea en su logotipo. La razón de esto es que la asociación era adepta a dicho partido, por lo tanto se recibían beneficios por parte del gobierno ya que por alrededor de 10 años la asociación pertenecía a la “Confederación Nacional de Organizaciones Populares” (CNOP) la cual era base fundamental del PRI”¹⁴⁸.

Tiempo después, entre los años de 1997 y 1998 durante los cuales se gestionaba el período de gobierno del entonces regente del Distrito Federal, Cuauhtémoc Cárdenas, quien pertenecía a un partido político opuesto al PRI, el Partido de la Revolución Democrática (PRD), se le exigió a la asociación el no utilizar los colores representativos del PRI para acabar con la relación que se tenía y comenzar una nueva. A partir de lo cual los colores de la asociación cambiaron a azul, blanco y rojo.

Un aspecto que es importante señalar es el hecho de que los líderes de la asociación no llevaron a cabo el registro correspondiente a dichos elementos gráficos por lo que tal falla puede desembocar en un plagio de logotipo.

Como puede apreciarse, es a través de la actitud de sus integrantes que la cultura de la asociación se encuentra mejor representada, ya que los elementos gráficos con los que cuentan no consiguen transmitir nada e inclusive pueden crear confusión o proyectar una imagen desfavorable al relacionar su logotipo con el de un partido político.

4.2.2 Conductuales.

En la asociación, la conducta generalizada es de informalidad. No existen reglas para comunicarse entre ellos o con los dirigentes. Sin embargo, como en cualquier organización,

¹⁴⁷ En entrevista el 18 de enero de 2007.

¹⁴⁸ Víctor Hugo Rocha Osorio, Tesis: *La evolución social del barrio de Tepito...*, op., cit., p.69.



los individuos que se incorporen al barrio y, en específico, a la asociación deberán observar el comportamiento de sus integrantes y adoptarlo para poder ser aceptados y reconocidos como miembros de la misma y así mantener una buena relación de trabajo.

No existen intermediarios para comunicarse un miembro con otro, sólo los líderes difunden boletines para hacer saber información del interés de todos; aún así, cuando un asociado busca entablar un diálogo con ellos, es libre de acercárseles y hacerlo cara a cara.

La comunicación entre asociados es, en general, de respeto; pero si su trato es antiguo y se sostiene una relación de amistad, su comunicación se torna en una relación de confianza al grado de que en el trato diario llegan a comunicarse por medio de “albures” o lenguaje altisonante.

Similar que en un empresa, los integrantes de esta organización deben acoplarse con sus compañeros (en este caso, con los vecinos de “puesto”) pues saben que es importante mantener una relación cordial con ellos; esto debido a que puede darse la situación de que algún día necesiten el apoyo de alguno de ellos como por ejemplo, que un asociado le pida a otro que le cuide el “puesto” porque necesita ausentarse por un momento. También puede requerir que alguien le “cambie” un billete si es que no se cuenta con la cantidad correcta para vender un producto a un cliente; o que busque que le presten el periódico, o ya sea para que lo apoyen ante la amenaza de posibles ladrones; pero el principal motivo para sostener una buena relación entre asociados es porque van a pasar alrededor de nueve horas juntos por lo que es conveniente contar con buenas relaciones sociales.

Dentro de la asociación, algunos de los miembros y ayudantes han fomentado estrechas relaciones interpersonales al grado de traspasar la vida laboral, como el hecho de se hagan invitaciones a celebraciones familiares, se organizan partidos de fútbol (sin la intervención de los líderes), y la disposición para organizar almuerzos los días sábado por medio de cooperaciones entre los participantes.

Los asociados que gustan del fútbol se han dedicado a organizar torneos. En ellos, los partidos se llevan a cabo los días lunes con motivo de que al siguiente día descansan, por lo que pueden jugar por más tiempo y terminado el partido se reúnen para charlar y compartir algunas cervezas.

Por otro lado los integrantes que se dedican a la venta de los mismos productos (los más comunes son los aparatos electrónicos para audiovisuales) no se encuentran en



rivalidad ni en competencia ya que se ha aceptado como una regla el hecho de que se pueden prestar mercancía cuando uno de ellos la necesita y reponerla enseguida.

Como puede observarse, la interacción entre agremiados es de informalidad tanto en su trato como en el lenguaje, debido a que no existen medios de comunicación para comunicarse entre ellos lo que vuelve a la comunicación en algo más relajado. Por lo que la conducta de los miembros resulta ser de camarería informal.

Cabe señalar que inclusive con la ausencia de medios efectivos de comunicación, los asociados se han integrado de manera natural por lo que se comparte una ideología y se fomentan vínculos que van más allá de la relación laboral.

4.2.3 Estructurales.

Al ser ésta una asociación que agrupa a comerciantes informales se puede decir que no existe un control total por parte del gobierno debido a que no necesitan de su intervención directa para el ingreso al país de los productos que comercian, de los lugares que ocupan o de la gente que emplean, entre otros.

Desde su creación quedó estipulada como una política general el hecho de que las estructuras metálicas debían ponerse y quitarse el mismo día con el fin de permitir la vialidad. Los asociados pagaban para que trabajadores llevaran a cabo esa labor, pero tiempo después, esos trabajadores se percataron de que nadie supervisaba la zona por lo que comenzaron a dejar las estructuras en la calle, prometiéndoles a los propietarios que cuidarían de ellas. Tal actividad poco a poco fue degenerándose, ya que al observar que ni vecinos ni autoridades se quejaban, los comerciantes comenzaron a empotrar sus estructuras metálicas al suelo, crearon planchas de concreto, algunas de ellas con azulejo, colocaron techado con láminas metálicas, pusieron puertas a los “puestos”; es decir, elaboraron locales en la vía pública.

De acuerdo con las disposiciones del GDF, los asociados deben regresar a las normas establecidas en los acuerdos y documentos que avalan la seriedad de la organización. Dicha regla ha vuelto a ser ejecutada por parte de los asociados a partir de lo acordado entre dirigentes y autoridades en las juntas celebradas en el mes de marzo de 2007.



Otra de las políticas que rige a la asociación es la de las cuotas semanales y anuales. La gran mayoría las aporta pero existen algunos asociados que se niegan a hacerlo argumentando que sus ventas son muy bajas al grado de no completar la cantidad para la cuota o bien, existen quienes se niegan rotundamente objetando que no se le da el uso adecuado a las cuotas; ambos aspectos inestabilizan la contabilidad de la asociación, pero el segundo influye en su imagen.

Con respecto a las políticas que administran a cada “puesto”, es necesario señalar que a cada uno lo rigen distintas normas. Los “puestos” familiares son 171 de los 240 que conforman a la asociación; este tipo de negocios puede regirse de dos maneras, la primera es donde todos trabajan para obtener el gasto familiar y la otra es donde cada uno tiene su propia mercancía e invierte para solventar sus propios gastos. En este tipo de negocios ninguno de los integrantes del “puesto” tiene un salario establecido.

Por otro lado, el número de “puestos” que no son propios y son rentados es de 69 de los 240. En ellos, el jefe trabaja para si mismo y para cubrir la renta, además de que puede tener empleados a los que debe pagar un salario.

Las políticas acerca de los salarios y prestaciones varían de acuerdo a las características de cada negocio, así como la diversidad de productos y las actividades a realizar.

En un “puesto” dedicado a la venta de ropa para mujer los asociados tienden a contratar a personal femenino ya que se les pide que porten las prendas que venden para así mostrar la mercancía, además de que pueden entenderse con los posibles clientes que en su mayoría son mujeres.

Por otro lado el personal masculino es contratado para llevar a cabo las actividades que requieren de mayor fuerza física como la de transportar los “diablos” con mercancía, colocar la estructura metálica, lonas, rejas, entre otros; por lo que esta faena requiere de más esfuerzo y de un mayor salario.

De acuerdo a un muestreo obtenido¹⁴⁹ entre los empleados que trabajan en “la Rinconada”, el sueldo que les es ofrecido oscila entre los \$600.00 y \$1000.00 pesos semanales más alimentos; este pago se realiza a la semana y no quincenalmente como en

¹⁴⁹ Muestreo elaborado en empleados de 30 de los “puestos” que integran a la asociación en el período del 28 de mayo al 4 de junio de 2007. La pregunta fue ¿cuánto ganas semanalmente?



otro tipo de empleos. Cabe resaltar que los salarios dependen de la antigüedad de los empleados en el “puesto” ya que a un empleado nuevo no le pagan más de \$100.00 pesos diarios. La contratación se da de manera verbal y los requisitos no son muchos ya que no es necesario contar con un alto nivel escolar o con toda su documentación en orden, como ejemplo, no es de relevancia que los empleados posean la cartilla del servicio militar liberada.

En contraste con los trabajadores sin preparación quienes perciben un salario mínimo de \$50.57 pesos por jornada ordinaria diaria de trabajo en el Distrito Federal misma que corresponde al área geográfica “A”¹⁵⁰, los empleados que son contratados en “la Rinconada” los superan ya que ellos se encuentran ganando de 2 a 3 salarios mínimos libres de impuestos por día.

Normalmente, el horario de trabajo para los miembros de la organización comienza de 8am a 9am y termina de 5pm a 6pm, aunque existen asociados que inician sus actividades más temprano o más tarde, dependiendo de la complejidad del “puesto”.

Los períodos de vacaciones varían en cada “puesto”, pero la mayoría prefiere tomar las de Semana Santa y trabajar el período de Navidad pues es donde tienen una oportunidad para vender más. En otros casos los jefes que le tienen confianza a sus empleados los dejan a cargo si es que quisieran tomarse unos días de descanso.

Los empleados que por causas de fuerza mayor tengan que faltar o llegar tarde al trabajo deben llamar por teléfono a sus jefes o mandar a una persona para dar aviso del inconveniente. De lo contrario existirá una sanción, la cual dependerá de cada jefe.

La totalidad de los “puestos” que se dedican a la venta de prendas de vestir ha adoptado lineamientos que observan en las tiendas departamentales. El más importante es el de las rebajas de temporada. Cada vez que una firma de ropa o una tienda comercial lanza sus ofertas de fin de temporada, los agremiados enfocados a este rubro hacen lo mismo.

Un nuevo lineamiento que los dirigentes buscan implementar es el dar de alta a cada uno de los asociados ante Hacienda para que contribuyan con al menos \$200.00 pesos

150

http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/asistencia_contribuyente/informacion_frecuente/salarios_minimos/



bimestrales de impuestos. Buscan recurrir a esta medida como un método preventivo, es decir, debido a los acontecimientos y rumores suscitados de febrero a julio del 2007 los dirigentes buscan integrar a sus asociados como contribuyentes por si algún día se piensa reubicar a la asociación, a ellos se les da prioridad por ser contribuyentes. La mayoría de los asociados está en contra de esta medida porque piensan que si aceptan la nueva política estarían perdiendo su autonomía y se estarían entregando al gobierno.

Como puede apreciarse, existen pocos lineamientos generales para los miembros de la asociación, mismos que no son llevados a cabo al pie de la letra. Se hallan también reglas que rigen a cada uno de los “puestos” y que dependen de la complejidad de los mismos y la disposición de los jefes.

4.2.4 Materiales.

Los asociados utilizan la vía pública como sus instalaciones para laborar. Cada uno de ellos cuenta con un lugar definido para la colocación de su “puesto”, mismo que debe respetar las medidas estipuladas. En cada espacio se hace uso de los diferentes recursos que serán mencionados más adelante.

Otra instalación de la asociación es su oficina. Ésta se encuentra ubicada en Plaza Fray Bartolomé de las casas #28 interior B-205. En ella se guardan los archivos de la asociación, se realizan operaciones sobre la misma y se atiende a la gente que va a buscarlos con alguna duda.

Algunas viviendas son utilizadas como bodegas para guardar las mercancías después de terminada la jornada laboral, unas se hallan en “la Rinconada” y otras en calles aledañas. Algunas sólo tienen esa función y otras son también viviendas.

Los siguientes son los elementos materiales (ver cuadro 4.7) con los que los miembros de la asociación se valen para llevar a cabo su actividad diaria.

| Recurso | Uso |
|----------------------|--|
| Estructura metálica. | Es utilizada para delimitar el espacio entre un “puesto” y otro. En ella se instalan |



| | |
|-------------------------------|---|
| | demás elementos para la colocación de las mercancías. |
| Rejas metálicas. | Se sostienen de la estructura metálica y sirven para que en ellas se enganche la mercancía. |
| Ganchos metálicos. | Se utilizan para colgar de ellos objetos, cajas, ropa, todo tipo de mercancía. Éstos se sostienen de las rejas metálicas. |
| Ganchos de plástico o madera. | Más comunes para colgar de ellos ropa de cualquier tipo. Éstos se cuelgan de los ganchos metálicos o de las rejas. |
| Aglomerado. | Material recurrido para sustituir a las rejas. En él se cuelga mercancía y se pretende dar una mejor presentación del “puesto”. |
| Lona. | Son utilizadas para resguardarse del sol y la lluvia. Las más utilizadas son las de nailon y polipropileno. Dependiendo del tamaño del “puesto” y de lo que se quiera abarcar, será el tamaño y la cantidad de lonas. |
| Sistemas de radiofrecuencia. | Teléfonos celulares, radios Nextel y Walkie and talkie son los equipos más utilizados para comunicarse entre proveedores y asociados, jefes y ayudantes, jefes y clientes. |
| Computadora. | Sólo 2 agremiados se valen del ordenador para mantener un inventario y un efectivo control de las ventas. |
| Scanner manual. | Una asociada utiliza esta herramienta para leer códigos de barra en sus mercancías. |
| Terminales bancarias. | Sólo 2 asociados cuentan con terminales para ofrecer a sus clientes mayor seguridad |



| | |
|---------------------|--|
| | al llevar a cabo sus compras. |
| Tipos de pisos. | Alfombras y pisos de linóleo son los más recurridos para dar al “puesto” una mejor apariencia. |
| Asientos. | Bancos de madera, metálicos, de plástico o de tela sirven a los asociados para sentarse y ofrecer al cliente un asiento para su comodidad. |
| Cajas. | De cartón o plástico encajables en las cuales es guardada y transportada la mercancía. |
| Papelería. | Notas de remisión, plumas, lápices, plumones, engrapadoras. Elementos para ofrecer a los clientes notas o marcar la mercancía. |
| Calculadoras. | Para realizar operaciones matemáticas. |
| Ganchos tubulares. | Para que los agremiados coloquen y alcancen los productos que se encuentran en la parte alta del “puesto”. |
| Cinta adhesiva. | Utilizada para sellar las cajas de cartón o para unir rejillas con tubos. |
| Bolsas de plástico. | En ellas le es entregada la mercancía a los clientes. Existen de muchos tamaños y el material del que están hechas es de polietileno o de polipropileno. |
| Carritos metálicos. | Mejor conocidos como “diablos” son utilizados para transportar en ellos la mercancía. |
| Rafia y mecate. | Utilizados para sujetar las lonas o amarrar las rejillas a las estructuras lo más utilizados son los de polietileno y los de nylon para las lonas más pesadas. |



| | |
|---------------------|--|
| Candados y cadenas. | Se pueden hallar de muchos tipos. Estos materiales sirven para asegurar sus pertenencias y evitar robos. |
|---------------------|--|

Cuadro 4.7

Se puede apreciar que la asociación cuenta con algunos recursos que son utilizados en las organizaciones formales, además de los que son particulares a este tipo de asociación. Cada uno de los recursos tiene su función específica y son las herramientas con las que los agremiados llevan a cabo su actividad diaria.

4.3 Transmisión de la cultura organizacional.

4.3.1 Red cultural.

De acuerdo con Ana María Arras en su libro *Comunicación Organizacional* “una red está constituida por un conjunto de individuos interconectados con otros individuos mediante patrones de comunicación que se originan a partir de la convivencia y del trato que se genera en una organización.”¹⁵¹ A partir de la relación entre los asociados es que se pueden hallar los siguientes tipos de redes que sirven para propagar la cultura organizacional, aunque los mismos asociados no estén conscientes de que lo estén haciendo.

Camarilla.¹⁵²

Es un subgrupo o subsistema constituido por individuos cuyas relaciones entre sí tienen más frecuencia que con otros miembros del sistema. Las camarillas pueden estar integradas por tres o más miembros cuya relación puede ser unidireccional (informativa) o bidireccional (de comunicación). Este tipo de red es la que predomina en la asociación ya

¹⁵¹ Ana María Arras, *Comunicación Organizacional*, México, Ed. Universidad Autónoma de Chihuahua colección textos universitarios, 1990, p.115.

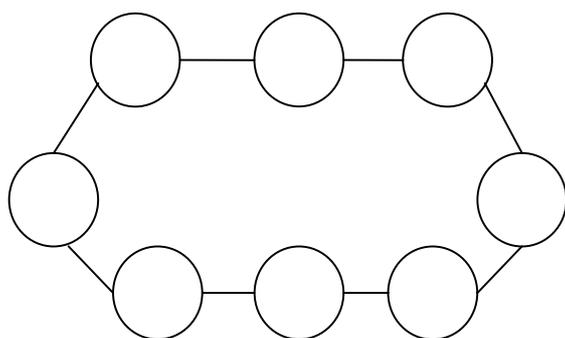
¹⁵² Ibidem, p.117.



que los asociados tienden a desarrollar más vínculos de comunicación con los asociados que tienen en su entorno cercano; es decir, tienden a fomentar lazos más fuertes con sus vecinos de “puesto” inmediato que con los que se encuentran a 20 metros de ellos. Existen alrededor de quince camarillas de este tipo visibles dentro de la asociación.

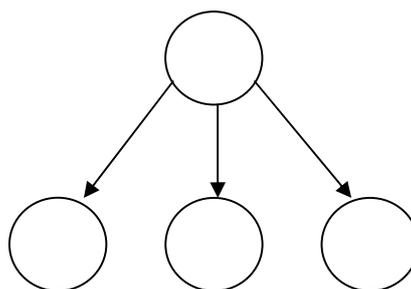
Cuando los líderes de la asociación difunden sus comunicados sin esperar respuesta de los asociados es cuando se halla el tipo de camarilla unidireccional, por otro lado, cuando asociados se comunican entre ellos se da el tipo de camarilla bidireccional.

Tipos de camarillas.



Camarilla
Bidireccional

Camarilla
Unidireccional



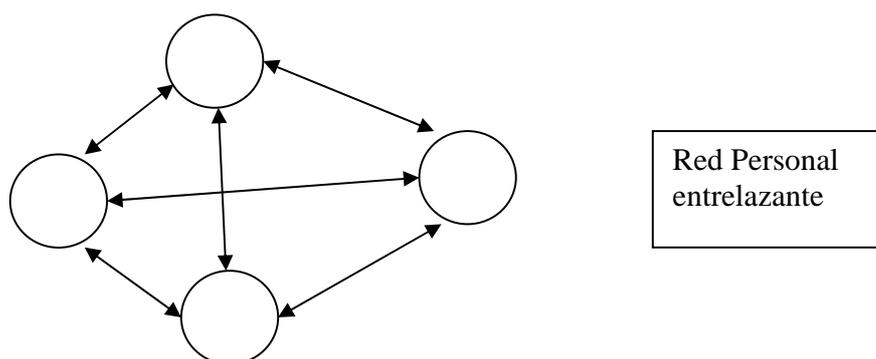
Red personal entrelazante.¹⁵³

Los individuos que conforman esta red tienen patrones de relación en común y forman un grupo que se cierra, aún cuando puede permanecer integrado mediante un intermediario a la

¹⁵³ Ibidem, p.118.



red del sistema total. En este tipo de red se hallan los grupos de asociados que están unidos por intereses en común como el fútbol, o una actividad religiosa, o que simplemente se dedican a su actividad comercial; dichos asociados, aunque no tengan un vínculo cercano con los líderes, se informan y adquieren la cultura de la asociación por medio de uno de ellos que si tenga contacto con los dirigentes.



Como puede observarse, los valores que rigen a la asociación son aprendidos empíricamente y transmitidos por medio de las relaciones interpersonales. Cuando todos los miembros de un “puesto” son familiares, quienes van comenzando en el negocio imitan la conducta de los que llevan más tiempo en él; por otro lado, cuando los integrantes son ajenos al barrio o a la familia que contrata sus servicios éstos aprenden la cultura de la asociación observando el comportamiento de los demás o siguiendo indicaciones por parte de sus jefes.

4.3.2 Servicio.

La asociación se caracteriza por la actitud de servicio que impera en sus integrantes. Cada uno de ellos busca que el cliente quede satisfecho y encuentre en su “puesto” lo que busca.

Los asociados son amables y respetuosos con el objetivo de hacer sentir a los clientes en confianza y libres de preguntar todo acerca del producto en el cual están interesados.



Tanto jefes como empleados están dispuestos a responder a todas las dudas del cliente, de mostrarle el producto y sus cualidades, es decir, se toman el tiempo necesario para convencer al posible comprador de las cualidades del producto y conseguir venderlo.¹⁵⁴

Al ser ésta una organización semiformal, el trato con el cliente no siempre suele ser formal pues existen algunos asociados que han entablado lazos de confianza con los clientes por lo que se dirigen a ellos empleando sobrenombres tales como “güerita”, “marchante”, “reina”, “patrón”, “jefe”, entre otros. También se encuentran los asociados que llaman a sus clientes por el nombre de pila para crear familiaridad.

También existen los ayudantes con actitud desenfadada o quienes se desesperan cuando un posible comprador los cuestiona mucho acerca de un producto. Cuando esto sucede y el jefe se percata de ese comportamiento o recibe una queja por parte de los clientes, le llama la atención al empleado para que modifique su conducta y si éste no lo lleva a cabo será cesado del “puesto” ya que no es conveniente para la imagen del negocio ni de la asociación el contar con elementos deficientes pues se puede perder a los clientes por ese tipo de actitud ya que pueden preferir comprar sus productos con miembros de otra asociación.

A través de este capítulo se puede observar que los integrantes de la asociación han creado su cultura organizacional de forma empírica, elaborando un híbrido de su propia cultura junto con la del barrio y haciéndose valer de los recursos disponibles para poder emitir una imagen a los clientes.

Los elementos enunciados conforman el marco de referencia cultural que distingue a la asociación. Esta es la cultura que la organización posee y estos son los patrones que, aunque no estén generalizados ni contenidos en ningún tipo de manual, son seguidos por sus miembros.

¹⁵⁴ Cabe señalar que cuando un “puesto” se encuentra con clientes esperando ser atendidos, los asociados no pueden brindar la misma atención.



4.4 Análisis FODA.

Esta técnica servirá para interpretar y diagnosticar de manera sencilla y clara cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Comerciantes de la Rinconada de Tepito A.C., lo que arrojará un panorama de su situación actual. El objetivo final es el poder determinar las ventajas competitivas de la asociación en función de sus características y las del entorno que la rodea.

Las Fortalezas y Debilidades (elementos que se hallan dentro de la asociación) se enfocan a los aspectos donde “la organización tiene cierto grado de control”¹⁵⁵; mientras que las Oportunidades y Amenazas (elementos externos a ella que la afectan en cierta medida) están integradas por “circunstancias ajenas a la organización en las que se tiene poco o ningún control”¹⁵⁶.

Las Fortalezas son los factores efectivos que ayudan al buen desempeño de una organización, las Oportunidades son los elementos que pueden ser utilizados para su mejoramiento, las Debilidades son las desventajas que tiene y que pueden estropear su actividad, y las Amenazas son elementos externos que la pueden afectar en función de su mayor o menor número y grado de debilidades.

Este análisis no sólo contribuirá con la elaboración de una nueva identidad para la asociación, sino que será de gran utilidad para considerar los factores externos que influyan en la estrategia para el lanzamiento de su nueva imagen.

Los elementos que se analizan dentro de la organización por medio del análisis FODA son¹⁵⁷:

- Organización.
- Recursos Humanos.
- Proceso Productivo.
- Comercialización.
- Finanzas.
- Tecnología.
- Sistemas de información.

¹⁵⁵ Ana Laura Vázquez Hernández, op., cit., pp. 57.

¹⁵⁶ Ibidem, p.58.

¹⁵⁷ Rafael Corona Funes, *Estrategia. El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, México, SICCO, 2001, p.86.

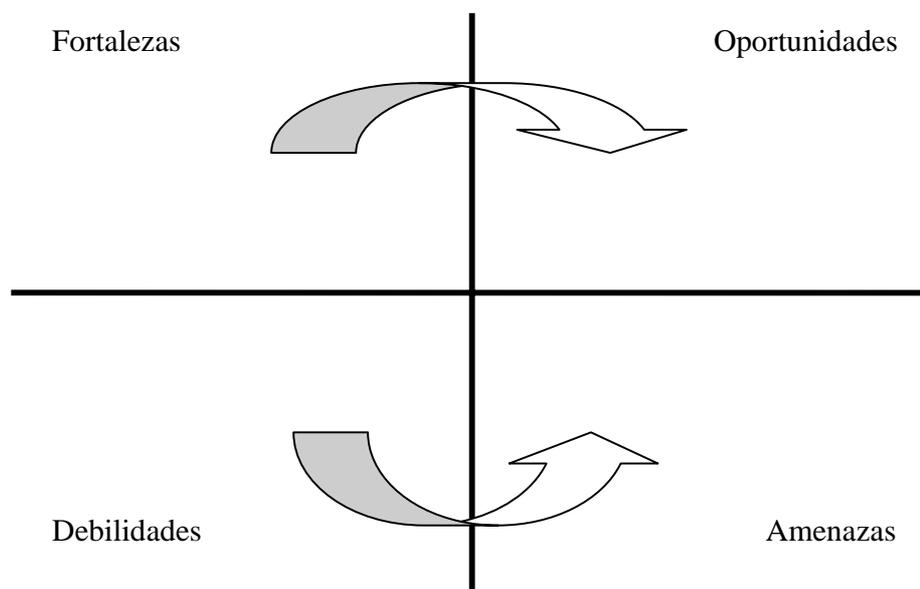


- Productos y servicios.

Mientras que los factores externos que también pueden ser analizados con esta técnica son¹⁵⁸:

- El mercado.
- El sector productivo.
- La competencia.
- El entorno macroeconómico nacional.
- El desarrollo de la economía mundial.

El análisis FODA es representado como se muestra a continuación (ver esquema 4.9) ya que dicho esquema utiliza la fórmula de que las Fortalezas se pueden convertir en Oportunidades mientras que las Debilidades pueden acarrear Amenazas para la asociación.



Esquema 4.8

¹⁵⁸ Ibidem.



| Análisis FODA | Fortalezas | Debilidades |
|-------------------------|--|---|
| Análisis interno | Unión de los asociados para defender sus actividades. | En algunos casos, los artículos de imitación pueden no rendir como se espera. |
| | La mayoría de los asociados también son vecinos por lo que es compartido el sentido de pertenencia al barrio de Tepito. | El no aliarse con otras asociaciones de comerciantes puede dejar a esta asociación fuera de posibles acuerdos con el Gobierno del Distrito Federal. |
| | La venta de productos a precios accesibles. | Los medios impresos de comunicación interna son escasamente utilizados. |
| | La introducción de productos tecnológicos de imitación. | Se han olvidado de la importancia que tiene el llevar a cabo juntas. |
| | La solvencia de la mayoría de las necesidades por medio de actividades que desempeñan otros asociados u otras personas del barrio. | La ausencia de jerarquías propicia a que los líderes no sean tomados en cuenta por algunos asociados. |
| | El tiempo de existencia del tianguis de Tepito. | La falta de información por parte de los líderes propicia el crecimiento de los rumores que afectan la estabilidad de la asociación. |
| | Honestidad y compromiso con los clientes. | La falta de difusión e información acerca de la |



| | | |
|--|--|--|
| | | propuesta de integrarlos en Hacienda propicia el rechazo de la misma. |
| | Dedicación al trabajo que desempeñan. | Inexistencia de medios de comunicación ascendente para que los líderes conozcan lo que pasa con los asociados. |
| | Integración entre asociados debido los torneos de fútbol que ellos mismos organizan. | La asociación no cuenta con un corazón ideológico. |
| | No existen jerarquías por lo que la comunicación se da de manera natural. | No cuentan con organigrama o manuales de ningún tipo. |
| | Acoplamiento a las nuevas tendencias de moda y tecnología. | No existen manuales de inducción para los nuevos asociados. |
| | Voluntad grupal por la conservación del comercio en el barrio de Tepito. | Ausencia de logotipos y colores institucionales que caractericen a la asociación. |
| | Orgullo por vivir o trabajar en el barrio. | Pérdida de credibilidad de los dirigentes debido a la escasa difusión de información. |
| | Responsabilidad de los asociados son respecto a sus acciones. | Ausencia de liderazgo por parte de los dirigentes. |
| | Solidaridad entre asociados. | Ausencia de un reglamento. |
| | Creatividad e innovación con respeto a sus productos y a la manera de ofrecerlos. | La bravura de algunos asociados puede utilizarse en contra de la asociación. |



| Análisis FODA | Oportunidades | Amenazas |
|-------------------------|---|--|
| Análisis externo | Menor costo de los productos, que por tanto pueden ser adquiridos por una mayor parte de la población. | La falta de los adecuados medios de comunicación interna en la asociación para terminar con todo tipo de rumores desestabiliza su unión. |
| | Variedad de sus productos. La asociación puede acaparar a los clientes para que realicen la mayoría de sus compras con ellos. | Incertidumbre con respecto a lo que va a pasar con su actividad debido a los rumores y a las acciones tomadas por el GDF. |
| | Los asociados han sabido acoplarse a los cambios del mundo y sus productos como la moda y la tecnología. | Competencia con otras asociaciones que mantengan mejores flujos de comunicación. |
| | La utilización de tecnología como terminales bancarias, telefonía celular, correo electrónico, abre sus posibilidades de llegar a más públicos. | Menor variedad de productos con respecto a otras asociaciones. |
| | Cobertura de ventas hacia el interior de la República, que incrementan el alcance de la asociación. | Que el tránsito por las aduanas para traer más productos sea suprimido. |
| | Las particularidades del tianguis de Tepito, tales | El que algunos asociados se alíen a grupos ajenos a la |



| | | |
|--|--|---|
| | como ubicación, fácil acceso áreas de estacionamiento y comida, entre otros. | asociación puede fragmentar la unión de los mismos. |
| | La propuesta de los dirigentes para registrar a los asociados ante Hacienda. | Los constantes dispositivos policíacos que afectan su imagen. |



CAPÍTULO CINCO

DISEÑO Y CREACIÓN DE IDENTIDAD PARA COMERCIANTES DE LA RINCONADA DE TEPITO A.C.

Con base en el análisis de la cultura organizacional y a través del diagnóstico manifestado por medio del análisis FODA, el cual permitió observar de manera precisa cuáles son las Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas de la asociación, se concluye que la organización requiere formalizar una identidad. Se pretende diseñar dicha identidad en función de las características encontradas en su cultura dominante, la cual todos sus integrantes practican.

El objetivo de contar con una identidad es el de uniformar la actitud de los asociados con respecto a sus diversos públicos, propagar el sentido de pertenencia en ellos, así como en sus familiares y/o empleados.

Por medio de los rasgos culturales se pretende integrar a los asociados con la organización para alcanzar los objetivos generales y personales; así como transformar y generalizar su conducta con la intención de poder competir con las asociaciones de su entorno y mejorar la calidad de sus procesos.

Con todo lo anterior se puede decir que por medio de la identidad se pretende guiar la cultura organizacional para el perfeccionamiento del servicio.

5.1 Corazón ideológico.

Estos elementos deben llegar a ser conocidos y compartidos por todos los asociados ya que son la base para su actuar.

5.1.1 Misión.

Se trata de la definición concreta de lo que Comerciantes de la Rinconada de Tepito es, su función, sus públicos y sus objetivos, es decir, este párrafo explicará su razón de ser.

La misión propuesta quedaría de la siguiente manera:



Somos una asociación que busca cubrir las necesidades de sus clientes por lo que nuestra razón de ser es el proveer a cada uno de los asociados un espacio para la venta de sus bienes y servicios, además de ofrecer un amplia gama de productos básicos con el objetivo de posicionarnos en la preferencia de las clases populares.

Para poder llegar a la definición anterior se respondieron las siguientes preguntas: ¿cuál es su principal actividad?, ¿qué productos en general son ofrecidos?, ¿a qué público se piensa llegar?, ya que esas preguntas son las primordiales para poder definir en un sólo párrafo su función específica.

Se consideró la elaboración de una nueva misión, misma que fuera concreta, debido a que la misión anterior sólo cubría una parte de la primera pregunta y no dejaba claro cuáles eran sus productos y sus públicos.

5.1.2 Visión.

En un párrafo debe ser expresado ¿a dónde se quiere llegar? y en ¿qué lapso de tiempo?, es decir, se trata de la idealización del futuro de la asociación.

La visión propuesta quedaría de la siguiente manera:

Ser la asociación de comerciantes líder en el barrio de Tepito que ofrezca diversos e innovadores productos a bajo costo para permanecer en el mercado y en la preferencia de sus clientes.

Para llevar a cabo esta visión, es necesario que todos los miembros la compartan y la adopten como propia.

5.1.3 Valores.

En este apartado se encuentran enlistados los valores que la asociación practica junto con una pequeña descripción. El objetivo de contar con valores es el que éstos sean



generalizados y aplicados por todos los asociados. Los valores deben verse como una manera de energizar la actividad de la organización y asegurar su futuro. Los asociados deben comprometerse para así convertirlos en la base para la toma de cualquier decisión de la asociación.

- **Honestidad.** Desempeñar nuestra actividad comercial con base en la verdad y el respeto de los demás.
- **Responsabilidad.** Compromiso sobre el cumplimiento de nuestros deberes, obligaciones morales y garantías.
- **Solidaridad.** La integración de los asociados en beneficio de nuestra actividad y la de nuestros clientes.
- **Creatividad.** Nos encontramos en constante renovación de los productos ofrecidos y en permanente superación para asegurar nuestra competitividad ante el entorno cambiante.

5.2 Estructura organizacional.

Será el orden como se representará a los asociados, así como las pautas de su comportamiento.

5.2.1 Organigrama.

La asociación necesita contar con la representación gráfica de su estructura orgánica en la cual se muestre la relación de los elementos que la componen.

Es importante que Comerciantes de la Rinconada de Tepito A.C. posea su propio organigrama debido a que dicho elemento le proporcionará una imagen formal, marcará la jerarquía entre dirigentes y asociados, facilitará el conocimiento de sus relaciones y puestos



dentro de la asociación, además de que resaltará el sentido de pertenencia de los asociados y empleados al ver sus nombres en el organigrama.

De acuerdo con Enrique Franklin en su libro *Organización de Empresas* “todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza y/o campo de trabajo requieren de un marco de actuación para funcionar”¹⁵⁹ es decir, de un organigrama; el cual debe ser preciso, sencillo, uniforme, presentable y debe mantenerse vigente¹⁶⁰.

Será conveniente que en el organigrama se muestren los nombres de los 240 asociados que integran a la asociación, incluyendo tanto a la fuerza de trabajo (empleados) como a la fuerza laboral familiar, debido a que existen empleados y familiares que cuentan con muchos años de integrar a esta asociación. De esta manera todos los miembros verán su nombre en él y se sentirán parte fundamental de la asociación.

Dicho organigrama servirá para enfatizar la jerarquización entre los líderes y los asociados ya que, aunque se dediquen también a la venta de bienes y servicios, ellos son quienes los representan ante las autoridades u otras organizaciones, por lo que debería señalarse esa jerarquía para así remarcar su liderazgo.

El organigrama propuesto es el siguiente (ver imagen 5.0) y corresponde a la categoría de Organigrama General¹⁶¹ ya que contiene la información más representativa de la asociación.

En él se utilizan distintos colores para quienes integran a la asociación. En el nivel más alto (color verde agua) se encuentra al Presidente, en el siguiente nivel, de acuerdo a la relación lineal, se localiza al Secretario General (color verde botella), enseguida se hallan los asociados (color azul cielo) quienes están bajo las disposiciones del Presidente y el Secretario, a continuación se encuentran los familiares de los asociados (color morado) quienes también cooperan para el cumplimiento del objetivo común (por eso es que en el organigrama se les contempla como ayudantes de los asociados y no como subordinados); y al final se localizan los empleados de los asociados (color Verde) quienes reciben órdenes e información por parte de los asociados pero que también se pueden considerar parte de la asociación por su contribución al cumplimiento de los objetivos de la misma.

¹⁵⁹ Enrique Benjamín Franklin, *Organización de empresas, análisis, diseño y estructura*, Ed. McGraw-Hill Interamericana, México, 1998, p.65.

¹⁶⁰ Ibidem, p.66.

¹⁶¹ Ibidem.

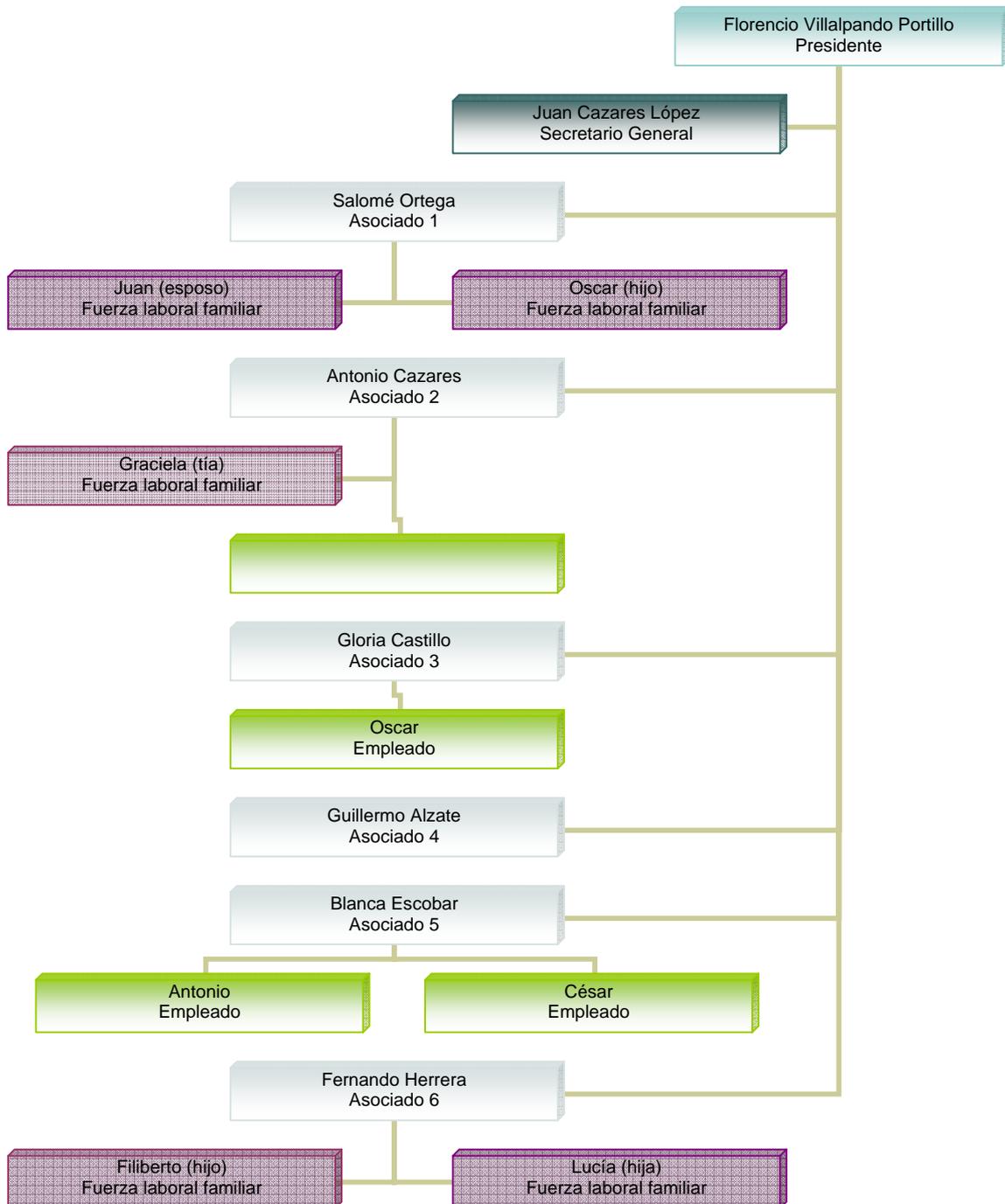


Imagen 5.0



Este organigrama es sólo un ejemplo ya que tendría que adaptarse en papel para dar cabida a los 240 miembros con sus respectivos familiares y empleados, en el siguiente capítulo se expone la propuesta para su difusión.

5.2.2 Objetivos.

Los objetivos constituyen los fines o metas que la organización pretenda alcanzar. Éstos deben representar las esperanzas o deseos razonablemente alcanzables. En este tipo de organización se puede señalar que “todas las unidades deben tener su objetivo propio y a la vez estar subordinadas a los objetivos generales”¹⁶², es decir, cada “puesto” o negocio buscará sus propias metas, pero deben contribuir para alcanzar el objetivo global. Dentro de esta propuesta se establecerán únicamente los objetivos generales.

Para establecer los objetivos de una organización es necesario hacerlo de manera cuantitativa, es decir, especificando en cuánto tiempo y en qué porcentaje. Se debe elaborar la síntesis de los objetivos, cuantificarlos y determinar el tiempo de su realización.

De acuerdo con Salvador Mercado en su libro *Administración Aplicada...*, los objetivos deben abarcar los siguientes puntos¹⁶³:

- Posición en el mercado.
- Innovaciones.
- Relaciones humanas.
- Función social.
- Fijar en los clientes la identidad de la asociación.

Los objetivos propuestos para Comerciantes de la Rinconada de Tepito son:

1. Ser la asociación de comerciantes en el barrio de Tepito con el mayor número de ventas.

¹⁶² Salvador Mercado H., *Administración Aplicada. Teoría y práctica*, México, Ed. Limusa, 1994, p.175.

¹⁶³ Ibidem, p.176.



2. Ofrecer a nuestros clientes un 70% de novedades trimestralmente en todo tipo de productos.
3. Fomentar en el 100% de los miembros una identidad que solidarice e identifique a los asociados entre sí, además de diferenciarlos de otras asociaciones de comerciantes en Tepito a más tardar en un plazo de 8 meses.
4. Defender y representar las actividades de los asociados consiguiendo beneficios económicos y sociales que los ayuden.
5. Solventar el 80% de las necesidades básicas de nuestros clientes a más tardar a finales de junio del 2008.
6. Promover nuestros servicios y ofertas comerciales para posicionarnos en la preferencia del 100% de nuestros clientes en un plazo de un año, así como atraer a un mayor número de consumidores.

5.2.3 Políticas.

Las políticas son los lineamientos genéricos de una organización con respecto a sí misma y a su trato con los demás, por lo que las políticas propuestas para la asociación con base en sus objetivos son las siguientes:

- De acuerdo con el pacto establecido entre esta asociación civil y el GDF queda estrictamente prohibido no recoger sus estructuras metálicas al término de su jornada. Aquel asociado que no cumpla con lo anterior será amonestado; dicha reprimenda dependerá de lo decidido por los líderes de la misma.



- Cada uno de los asociados deberá cumplir al pie de la letra las garantías que son ofrecidas a sus clientes, ya sean verbales o bien, que se encuentren por escrito en sus respectivas notas de remisión.
- Todo asociado deberá entregar una nota de remisión membretada al cliente, siempre que éste la haya solicitado.
- Cada asociado, independientemente del giro que lleve su negocio, deberá avisar a los clientes si en alguno de sus productos ha cambiado el precio; esto deberá efectuarse antes de realizar la suma total.
- Todos los asociados, sin excepción alguna, deberán colocar diariamente su lámina de señalización para que así el “puesto” sea fácilmente reconocido y encontrado por los clientes, además de la cartulina plastificada con la ideología organizacional.
- Todos los asociados deberán pintar sus estructuras metálicas de color verde, (el color verde que más se asemeje al color institucional) para así también mostrar por medio de las estructuras de los “puestos” parte de la filosofía organizacional.
- Si algún asociado pierde o extravía su credencial, la reposición tendrá un costo extra.

5.2.4 Código de comportamiento.

Debido a las particularidades de este tipo de organización no es posible que sean impuestas reglas como portar un uniforme (como tal) o suprimir el lenguaje altisonante, pero es posible uniformar algunos aspectos.

- En cada negocio o “puesto” se debe contar con una bolsa de plástico o una cajita de cartón para que en ella sea depositada la basura que, tanto miembros como clientes, generen en “la Rinconada”. Al final de la jornada laboral dicho contenedor de



basura deberá ser depositado en la esquina de “la Rinconada” la cual colinda con la calle de Caridad; si los negocios que se encuentran en esa esquina aún no han terminado su jornada se podrá dejar en su propio lugar verificando que la bolsa o caja este cerrada para evitar que la basura se esparza.

- Queda prohibido dejar los “diablos”, acostados para utilizarlos como asiento o de pie para utilizar la calle como estacionamiento de los mismos, en el área destinada para la vialidad de los clientes.
- Dirigirse a los clientes sin palabras altisonantes y empleando la manera más formal de comunicarse con ellos.
- Tratar de satisfacer las necesidades de los clientes en la medida posible.
- Portar la identificación que los acredita como miembros de la asociación, no es necesario que se encuentre a la vista, ésta puede ser llevada en la cartera.
- Vestir las playeras que serán entregadas a los asociados y a los empleados y/o familiares. Éstas estarán bordadas con el logotipo promocional de la asociación. Por lo menos una de las personas que se encuentre en el “puesto” deberá portar la playera.

5.3 Identidad visual.

Serán los elementos visuales que representen la ideología de la asociación.

5.3.1 Logotipo.

La percepción de la imagen es un asunto sensorial, por lo que se pretende impactar al sentido de la vista de los diversos espectadores con los colores y formas que componen al logotipo propuesto. Con dicho logotipo es posible proyectar a Comerciantes de la Rinconada de Tepito como una marca. Con sus trazos y colores representa la cultura



organizacional de la asociación, otorgándole una identidad propia y la posibilidad de una nueva imagen ante su público.

Los elementos que conforman el logotipo son cinco: ícono, marca, tipografía, *slogan* y gama cromática (ver imágenes 5.1, 5.2 y 5.3); de este último aspecto se han seleccionado tres colores básicos para proyectarlo y reproducirlo de manera sencilla.

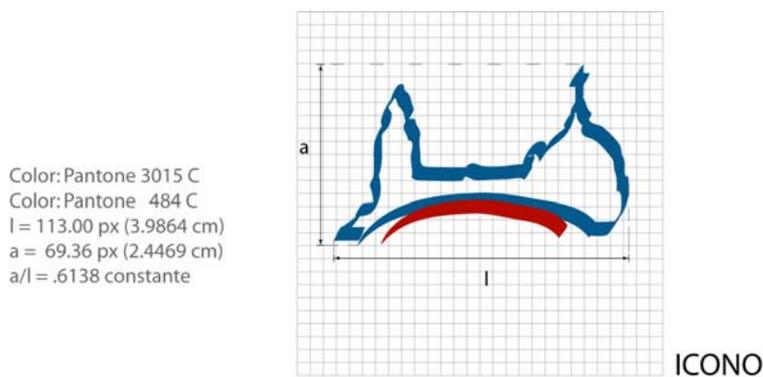


Imagen 5.1

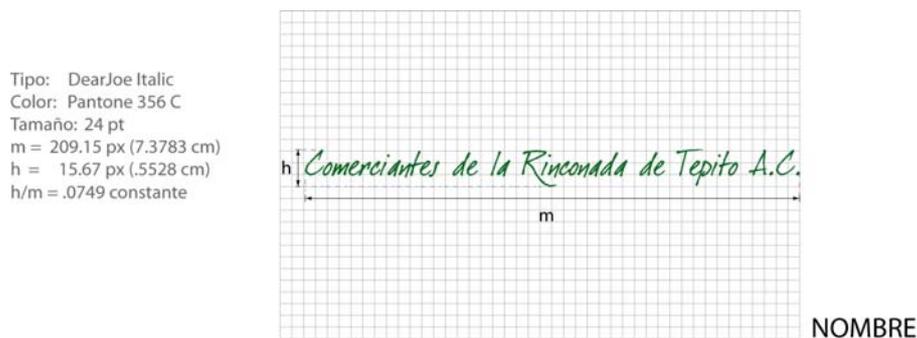
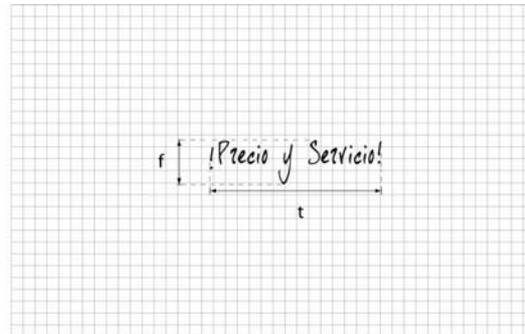


Imagen 5.2



Tipo: JoeHand
Color: Pantone Black C
Tamaño: 18 pt
t = 71.9844 px (2.5394 cm)
f = 18.5625 px (.6548 cm)
f/t = .2578 constante



SLOGAN

Imagen 5.3

En la siguiente imagen (ver imagen 5.4) se muestra el logotipo corporativo, es decir el que será utilizado en los documentos de comunicación interna tales como circulares, boletines, credenciales, entre otros. En él sólo se hallan el símbolo, la tipografía, la marca y la gama cromática.



Imagen 5.4



El símbolo representa la silueta de la Iglesia de San Francisco de Asís, templo característico de “la Rinconada” al cual la mayoría de los habitantes-comerciantes asisten a misa y celebran sus eventos en él; además, como se mostró en el capítulo 4 es un elemento fundamental de la cultura organizacional de esta asociación ya que la mayoría de sus rituales y festividades tienen relación con dicho templo; conjuntamente con la connotación de su nombre, como se detalló en el capítulo 3 Tepito = Templecito.

La línea curva de color rojo representa el color de la tierra ya que “la Rinconada” al mismo tiempo que es su lugar de trabajo también es su hogar. La forma de curva da una percepción de movimiento ya que la asociación lo está debido a que siempre se encuentran en constante renovación de productos.

La sentencia “La Rinconada” representa la marca, ya que se pretende que la organización sea reconocida con dicho nombre. El acompañar la marca con el ícono creará en el público una imagen mental de reconocimiento.

A continuación (ver imagen 5.5) se muestra el logotipo con *slogan*, el cual será aplicado a los artículos y papelería con la que el público externo se encuentra en contacto. Éste servirá para posicionar en la mente de los consumidores las principales características de la asociación, mismas que vienen enunciadas en el *slogan*.



Imagen 5.5



Ambas imágenes muestran la misma condición gráfica, las cuales proyectan la filosofía de la organización tanto para el público general como para el público interno. El nombre en esta primera etapa de diseño y difusión estará presente siempre en ambos logotipos, esto con el fin de posicionarlo en la mente de los asociados.

A continuación se muestra la retícula básica del logotipo corporativo (ver imagen 5.6). En ella se encuentra toda la información básica para la reproducción del gráfico e impedir que la imagen sea distorsionada al momento de imprimir.

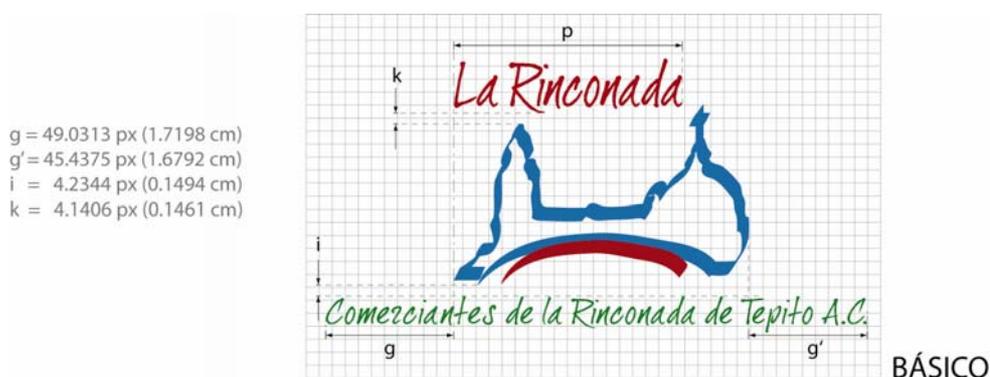


Imagen 5.6

Y enseguida se muestra la retícula del logotipo con *slogan* (ver imagen 5.7). Al añadir el *slogan* al ícono se debe cumplir con la distancia exacta que es mostrada, los puntos más cercanos no deberán unirse y por ningún motivo deberá ser modificada.



x = 6.2031 px (0.2188 cm)

Nota:
NOMBRE y SLOGAN se
alinean en sus extremos
derechos.



BÁSICO + SLOGAN

Imagen 5.7

Tanto en los gráficos de los elementos base (ícono, nombre, *slogan*) como en los gráficos de logotipo corporativo y logotipo promocional se muestra la información pertinente para dejar en claro las distancias que deben existir entre los caracteres y las imágenes para que a la hora de su reproducción o impresión la imagen quede tal y como se planeo; además de las divisiones que debe haber para obtener las proporciones de los gráficos.

5.3.2 Marca.

“La marca no sólo es un logotipo, etiqueta o nombre; sino la configuración que forman un referente, un soporte y las asociaciones”¹⁶⁴, con relación a lo anterior se puede decir que la marca que será creada para esta asociación será “La Rinconada” ya que la mayoría de los clientes no conoce el nombre de la organización pero las referencias de que se encuentra ubicada en un “rincón” le han valido el nombre por lo que cuando los clientes la buscan preguntan por “la Rinconada”.

¹⁶⁴ Daniel Scheinsohn, op., cit., p.162.



El hecho de contar con una marca contribuirá a la fácil recordación de la imagen de la asociación en la mente de los clientes. También se busca con la marca establecer asociaciones con respecto a sus productos o servicios:

Rinconada--Mercancías--Electrodomésticos, ropa, accesorios, entre otros--Precio bajo

Se busca conseguir que por medio de asociaciones, la organización sea reconocida e identificada a través de su marca (ver imagen 5.8).



Imagen 5.8

La imagen anterior será la marca de la asociación, la cual irá siempre acompañada del ícono. La tipografía y el color representan que “la Rinconada” es el hogar de sus comerciantes- habitantes.

5.3.3 Gama cromática.

Los colores son identificadores con cargas funcionales y psicológicas. Las tonalidades seleccionados para este logotipo fueron elegidos porque van de acuerdo a la filosofía de la organización:

- **Rojo:** Para Goethe¹⁶⁵ el rojo significa relevancia en rango de dignidad y seriedad, mientras que para Lüscher¹⁶⁶ el rojo simboliza el apremio para lograr éxitos, lo

¹⁶⁵ Georgina Ortiz, *El significado de los colores*, México, Ed. Trillas, 1992, p.86.



excéntrico, lo autónomo y lo competitivo. Por las características mencionadas es que dicho color ha sido elegido para formar parte de la identidad visual de la organización ya que cada uno de los asociados muestra seriedad con respecto a las garantías y productos, son autónomos con referente a las autoridades y competitivos en relación a otras organizaciones de comerciantes.

- **Azul:** Para Luckiesh¹⁶⁷ el color azul significa esperanza, constancia, serenidad, generosidad, inteligencia, verdad, libertad, dignidad, mientras que Lüscher¹⁶⁸ asocia al color azul con lo unificador. Este color define a la asociación por la solidaridad entre asociados; además de características como la constancia en el trabajo, la serenidad con respecto a clientes difíciles, la generosidad con su prójimo y la dignidad para llevar a cabo su faena día con día.
- **Verde:** El verde se ha considerado apropiado para simbolizar la lealtad. Para Luckiesh¹⁶⁹ el verde se utilizó en la antigüedad como símbolo de inmortalidad y perdurable memoria mientras que Kandinsky señala que el verde es tranquilidad. La lealtad caracteriza a los asociados quienes no buscan ponerse el pie entre ellos sino que se ayudan y recomiendan entre sí.

Para llevar a cabo la impresión del logotipo en credenciales, papelería básica, anuncios, señalamientos, entre otros, será necesario que se respeten las todas las indicaciones con respecto a los colores utilizados.

El logotipo deberá reproducirse únicamente con los colores que se muestran en la paleta Pantone (ver imagen 5.9), nunca suplantarlos por otros. Sólo podrá reproducirse en blanco y negro cuando no sea posible hacerlo a color (como en el caso de las bolsas de plástico, como se verá más adelante) o que el presupuesto no sea el óptimo como para imprimirlo en los diferentes medios de comunicación a cuatro tintas; claro que siempre y cuando el logotipo no sea distorsionado.

¹⁶⁶ Ibidem, p. 87.

¹⁶⁷ Ibidem, p. 96.

¹⁶⁸ Ibidem, p. 97.

¹⁶⁹ Ibidem, pp. 92-93.



Colores: Pantone



Color: Pantone 356 C



Color: Pantone 484 C



Color: Pantone 3015 C

Imagen 5.9

5.3.4 Tipografía.

La tipografía utilizada en nombre y marca es *DearJoe Italic* y *Regular*, respectivamente. Este elemento, al ser de gran importancia dentro de cualquier logotipo, deberá ser respetado y encontrarse siempre en el tamaño indicado y por ningún motivo deberá ser suplantado o modificado. Dicha tipografía le da al nombre y marca de la organización dinamismo, frescura y libertad.



abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
1234567890
. : ; - _ () / & % ? * - +

DearJoe Italic
21 pt

DearJoe Regular
Muestra a 36 pt

La tipografía para el *slogan* es *JoeHand Regular*. Se eligió este tipo ya que transmite en tono divertido y amigable las dos características principales de la organización: el precio bajo de todos sus productos y al alcance de todos y la actitud de servicio que caracteriza a los integrantes de la asociación, por lo que se considera el ideal para representar el *slogan*.

A B C D E F G H I J K L M
N O P Q R S T U V W X Y Z
a b c d e f g h i j k l m
n o p q r s t u v w x y z
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 . , ? ! / + =

JoeHand Regular
Muestra a 36 pt



5.3.5 Eslogan.

Se trata de una frase memorable que será utilizada para un propósito comercial, dicha frase deberá ser corta, fácil de memorizar y que resalte la cualidad o característica de la organización o producto que se este promocionando. Cuando la idea que se condensa en el *slogan* es la propia misión, filosofía o cultura de la empresa se denomina “*Slogan Genérico*”.¹⁷⁰

De acuerdo con *Wikipedia*, un *slogan* debe contener algunas de las siguientes características¹⁷¹:

- Declarar los beneficios principales del producto o marca para el cliente potencial.
- Destacar sus diferencias de entre otras firmas.
- Hacer una declaración simple, concisa, directa y apropiada.
- Ingenioso.
- Adoptar una personalidad distintiva respecto al resto.
- Dar una impresión creíble de la marca o producto.
- Provocar que el consumidor sienta deseo o necesidad.
- Que sea difícil de olvidar y se adhiera a la memoria, lo cual se logra si se acompaña de sonidos o imágenes.

La propuesta de *slogan* para esta asociación es:

¡Precio y servicio!

Dicho *slogan* puede considerarse “*Slogan Genérico*” debido a que representa parte de la cultura organizacional de Comerciantes de la Rinconada de Tepito porque en él se resaltan dos aspectos principales de su cultura como lo son los precios accesibles en los que

¹⁷⁰ Mariola García Uceda, *Las claves de la publicidad*, Madrid, Ed. ESIC, 2000, p.239.

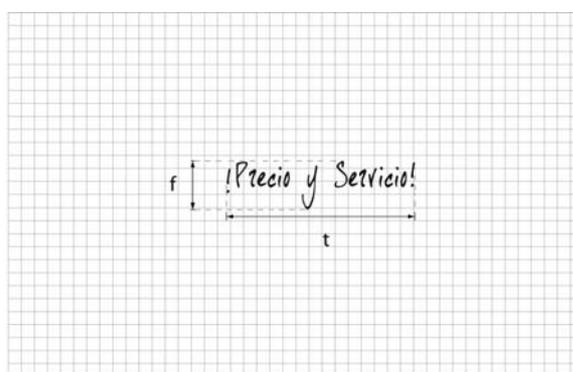
¹⁷¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Slogan>



pueden ser adquiridos cualquier tipo de productos y la atención personalizada y de calidad con la que los clientes son atendidos.

A continuación se muestra la retícula básica del *slogan*, esto con el fin de que sea respetado en trazos y medidas a la hora de su reproducción (ver imagen 5.10). El *slogan* debe ser utilizado siempre junto con el ícono, nunca por separado, debe respetarse el color negro y nunca imprimirlo que otro color que pueda distorsionar el mensaje que con el logotipo se busca emitir.

Tipo: JoeHand
Color: Pantone Black C
Tamaño: 18 pt
t = 71.9844 px (2.5394 cm)
f = 18.5625 px (.6548 cm)
f/t = .2578 constante



SLOGAN

Imagen 5.10

5.3.6 Papelería.

De acuerdo con Daniel Scheinsohn en su libro *Comunicación estratégica...*¹⁷² las normas para la papelería de una empresa deben tomar en cuenta el diseño de papelería y utilización de una sola familia tipográfica.

Los recursos más utilizados por esta organización son los boletines, las cartas, los memorandos y las circulares. El formato propuesto para la papelería básica será que el logotipo se encuentre en el ángulo superior derecho, en el centro vaya el cuerpo del texto y como pie de página, su dirección y teléfonos; por lo tanto, el conjunto de los elementos visuales quedará conformado como se muestra en el boceto (ver imagen 5.11).

¹⁷² Daniel Scheinsohn, op., cit., p.58.



Cabe señalar que como pie de página se ha agregado la imagen de *calli* que dentro de la cultura prehispánica significa casa; dicha imagen sirve para reforzar la idea de que la actividad se desarrolla en su hogar.





Imagen 5.11

5.3.7 Anuncios.

En este punto se contemplan los rótulos de identificación de cada uno de los negocios o “puestos”, así como un rótulo para señalar el acceso principal. En ambos casos debe establecerse un diseño único para cada uno y medidas estándar. Los ejemplos gráficos se hallarán en el siguiente capítulo.

5.4 Manuales.

La información que contendrán los manuales deberá ser seleccionada cuidadosamente para conquistar la atención de los distintos receptores, es decir, deberá elaborarse una investigación en la que se revele el perfil general de los asociados. A partir de lo propuesto el contenido de los manuales deberá seguir los puntos que son mencionados en cada uno.

Debido a que sólo serán tres los manuales propuestos para la organización, cada uno podrá llevar uno de los colores que caracterizan la ideología de la organización. El manual de la organización se encontrará de azul, el de inducción en verde y el de procedimientos en rojo; esto con el fin de diferenciarlos entre sí, además de que será otra manera de inculcar parte de la nueva identidad en los asociados.

El formato para los manuales de inducción y procedimientos será el mismo que el de la organización, es decir, el logotipo se encontrará siempre en el ángulo superior derecho, los números de página en el ángulo inferior derecho y como pie de página estará el nombre del manual y la parte del manual que se está leyendo. En todos los manuales el contenido y color cambiará a lo que fue propuesto.



5.4.1 Manual de la organización.

Este manual debe contener información específica y detallada de la organización. Los elementos que deben constituirlo de acuerdo con lo que Salvador Mercado¹⁷³ y Enrique Franklin¹⁷⁴ exponen en sus libros son:

- **Identificación.** Aquí se encontrará el nombre oficial de la organización, logotipo, título, lugar y fecha de la elaboración, número de revisión (en su caso), unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- **Índice o contenido.** Relación de los elementos que compondrán el documento.
- **Prólogo.** En el cual se explicará el objetivo de dicho manual, observaciones pertinentes y por último la exhortación de los dirigentes a leerlo con detenimiento y conservarlo para futuras referencias.
- **Antecedentes históricos.** Aquí se pondrá una breve sinopsis de la historia de la organización. En ella se hablará acerca de sus orígenes, su evolución y su estado actual.
- **Filosofía organizacional.** Se enunciarán los elementos que conforman el corazón ideológico de la asociación con los elementos básicos como la misión, visión, valores y objetivos generales.
- **Estructura orgánica.** Aquí se establecerá la relación de los principales cargos y de las unidades, de tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos sin restar importancia a ninguno de los asociados.
- **Organigrama.** Aquí se encontrará la representación gráfica de la estructura orgánica de la organización, misma que ya fue detallada.

¹⁷³ Salvador Mercado H., p.368.

¹⁷⁴ Enrique Benjamín Franklin, op., cit., pp. 151-157.

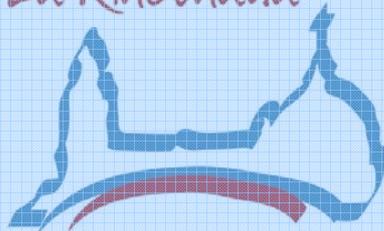


- **Funciones.** Las especificaciones de las funciones de cada uno de los cargos de la asociación se encontrarán en este apartado.
- **Descripción de puestos.** Se elaborará una reseña básica de los puestos que componen a la organización, la cual incluirá la siguiente información: identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación), relaciones de autoridad, funciones generales y específicas, responsabilidades, relaciones de comunicación, especificaciones del puesto.
- **Directorio.** En este apartado se mostrarán los nombres y cargos de las personas contempladas en el manual, respetando su orden dentro de la estructura orgánica. Podrán ser añadidos los teléfonos y horarios de atención.

El manual de organización propuesto para esta asociación es el general, el cual contiene la información global, misma que abarca su estructura, funcionamiento y personal. La propuesta de formato del manual se muestra en el siguiente bosquejo.



La Rinconada



Comerciantes de la Rinconada de Tepito A.C.

MANUAL DE LA ORGANIZACIÓN

México D.F. Noviembre, 2007

Portada



Introducción.

1. Descripción de Comerciantes de la Rinconada de Tepito A.C.
 - 1.1 Filosofía organizacional
 - 1.2 Objetivos.
 - 1.3 Antecedentes históricos.
2. Estructura de la organización.
 - 2.1 Descripción de funciones.
 - 2.2 Organigrama.

Anexos.

| | |
|---|--|
| Introducción. | |
| 1. Descripción de Comerciantes de la Rinconada de Tepito A.C. | |
| 1.1 Filosofía organizacional | |
| 1.2 Objetivos. | |
| 1.3 Antecedentes históricos. | |
| 2. Estructura de la organización. | |
| 2.1 Descripción de funciones. | |
| 2.2 Organigrama. | |
| Anexos. | |

Índice



Cuerpo del manual.

| | |
|--------------------|--|
| Cuerpo del manual. | |
|--------------------|--|

Contenido

5.4.2 Manual de inducción.



Este manual es de utilidad para orientar a los nuevos integrantes de cualquier organización, para despejar la incertidumbre que el personal antiguo crea cuando es promovido a un nuevo puesto, o bien, para cuando son introducidos nuevos métodos o programas para trabajar. Esta pensado para disminuir los errores que un nuevo empleado puede cometer o los costos extra que éste pueda generar.

Salvador Mercado define al proceso de inducción como al “conjunto de actividades que se realizan dentro de la administración del personal con el objeto de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo”.¹⁷⁵

En este tipo de manual le es proporcionada la información necesaria al nuevo empleado para así ayudarlo a adaptarse satisfactoriamente a su trabajo y sentir entusiasmo por la organización; por eso es necesario emitir en él toda la información útil que lo ayude conocer mejor a la organización.

El manual de bienvenida deberá contener los siguientes puntos¹⁷⁶:

- **Índice.** En el cual se mencionarán los elementos que conforman el manual de bienvenida.
- **Prólogo.** En el cual se integrará, en forma breve, al empleado con la organización utilizando un pequeño discurso por parte de sus dirigentes.
- **Historia de la organización.** Se incluirá una breve historia de la organización desde su fundación a la actualidad.
- **Características de la organización.** En el cual se mencionará el papel de la organización en la industria, el tipo de bienes y servicios que ofrece y el tipo de mercado que satisface.
- **Estructura organizacional.** Se dará a conocer al empleado la magnitud de la empresa en cuanto a instalaciones, ubicación y sucursales.

¹⁷⁵ Salvador Mercado H., op., cit., p. 430.

¹⁷⁶ Ibidem, p.441.



- **Productos.** Serán mencionados todos los productos que la organización ofrece.
- **Objetivos generales.** Aquí se establecerán los objetivos que tanto el empleado como la organización deberán alcanzar.
- **Aspectos generales del trabajo.** Se trata de los puntos más resaltantes y necesarios que los empleados deben conocer.
- **Políticas generales.** Aquí se anotarán las normas que establece la organización.

También existe la opción de los folletos de bienvenida los cuales deben contener las siguientes características¹⁷⁷:

- Ser amistosos.
- Lo más gráficos posible.
- Encontrarse dividido en secciones.
- No debe contener promesas que no serán concedidas.
- Debe ser sólo un auxiliar de la instrucción.

5.4.3 Manual de procedimientos.

En él se detallará en forma precisa cómo se desarrollarán las actividades. Los procedimientos se apoyan en los objetivos y políticas por lo que deben ilustrar las actividades que implican especificando los recursos utilizables, los gastos, el tiempo y los esfuerzos requeridos. La mejor manera de representarlo es por medio de gráficas.

El manual de procedimientos debe contener los siguientes elementos¹⁷⁸:

- **Identificación del procedimiento.** Se refiere al título o nombre del procedimiento y la fecha de su elaboración o última revisión.

¹⁷⁷ Ibidem.

¹⁷⁸ Ibidem, pp. 202 y 203.



- **Objetivo del procedimiento.** Se trata de la exposición del propósito que se busca con el procedimiento.
- **Ámbito de aplicación.** Enunciación de las autoridades que intervienen en el procedimiento.
- **Políticas de operación.** Determinación de los lineamientos que permitan realizar las actividades.
- **Descripción de las operaciones.** Cada una de las operaciones que hay que realizar en el procedimiento, explicando en que consiste y señalando a los responsables de su ejecución.
- **Fluxograma.** Graficar el flujo de las operaciones donde se muestren a los participantes lo que se realiza y la secuencia por medio de símbolos que permitan su fácil interpretación.
- **Formularios.** Formas impresas para registrar informes.

Los manuales propuestos no se encuentran totalmente desarrollados, fueron enumeradas las características que deben presentar junto con el diseño propuesto para que cuando la estrategia sea aceptada, se pueda estructurar cada uno de ellos.



CAPÍTULO SEIS

ESTRATEGIA DE LANZAMIENTO DE IMAGEN PARA COMERCIANTES DE LA RINCONADA DE TEPITO A.C.

A partir de la creación y el diseño de la identidad visual e ideológica se puede dar paso a la elaboración de la estrategia para el lanzamiento y difusión de esta nueva imagen. La imagen de una organización, como fue explicado con amplitud en el capítulo dos, “es la representación mental en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad”¹⁷⁹; por lo que dicha estrategia deberá planearse de tal modo que consiga formar en la mente de los consumidores la imagen de una asociación que ofrece productos a bajo costo, responsable e innovadora para así lograr modificar su conducta de compra y preferir a esta asociación sobre otras.

La estrategia propuesta estará compuesta por tres proyectos, el primero de los cuales estará enfocado hacia el público interno; el segundo servirá para dar a conocer la nueva imagen de la asociación al público externo; mientras que el tercer proyecto buscará la digitalización de la asociación además de averiguar nuevos nichos a través de la red.

Los proyectos propuestos son los siguientes:

1. Campaña de difusión de nueva imagen hacia el público interno de manera gráfica, impresa y audiovisual.
2. Difusión y promoción hacia el cliente.
3. Creación de una página Web.

Las tácticas que deben emitir información por escrito deberán elaborarse a través de mensajes persuasivos por lo que en ellos deberá encontrarse “un bloque de información,

¹⁷⁹ Joan costa, *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, Buenos Aires, Ed. La Crujía, 2003, p.53.



uno de persuasión y uno de entretenimiento”¹⁸⁰ ya que así se estará facilitando la aceptación de los mensajes porque en ellos se expondrá la información más importante acompañada de imágenes que funjan como entretenimiento y que a su vez sirvan para persuadir a los receptores para modificar su conducta. Se propone, además, que el comunicólogo responsable del proyecto capacite a su personal asignado para agilizar y homogeneizar la aplicación de cada una de las tácticas.

6.1 Proyecto 1. Campaña de difusión de nueva imagen hacia el público interno de manera gráfica, impresa y audiovisual.

Objetivo: difundir e internalizar la nueva identidad entre sus asociados para así fomentar un sentido de pertenencia y de diferenciación. Para llevar a cabo este proyecto se recurrirá a la utilización de herramientas de la comunicación descendente, ascendente y horizontal.

Primera Táctica: Presentación en diapositivas de la nueva identidad.

La nueva identidad deberá ser presentada a los integrantes de la asociación de manera formal, es por eso que se propone crear una presentación con diapositivas en el programa de *Office Power Point* y después trasladarla a formato DVD para su fácil distribución y difusión entre los asociados. Ésta será una herramienta práctica y sencilla para explicar punto por punto todos los elementos básicos que conforman la nueva identidad, mismos que regirán la conducta de los asociados en adelante.

Dicha presentación deberá ser lo más concisa y gráfica posible, debido a la cantidad de asociados, familiares y/o empleados que deberán presenciarla, además para evitar el tedio y aburrimiento que una presentación de este tipo puede suscitar.

La exposición estará constituida por 12 diapositivas dentro de las cuales se hallarán los aspectos más importantes y generales que tanto asociados como empleados deben conocer. Se propone que deba tener una duración de 15 minutos como máximo y 15

¹⁸⁰ Martha Patricia López Martínez, Tesis: *Estrategia de Comunicación para el proceso de fusión corporativo entre Grupo Editorial Expansión y Time Inc.*”, México, UNAM- FCPyS, 2006, p. 189.



minutos más por si existen preguntas por parte de los asistentes, es decir, 30 minutos en total.

Esta presentación se llevará a cabo en 24 reuniones planeadas para ser 2 por semana los días lunes y jueves, días en que “la Rinconada” tiene un menor número de visitantes. El horario será alrededor de la 1pm que es cuando no hay muchos clientes y los asociados ya tuvieron tiempo para almorzar y acomodar todas sus mercancías. Cada reunión estará integrada por 10 asociados, con sus respectivos empleados y/o familiares. El orden de asistencia se dará de la siguiente manera: comenzando desde el asociado con el número de negocio o “puesto” 1 hasta llegar al asociado con el número de “puesto” 240. Por lo tanto, en tres meses, si no existe ningún inconveniente, se tendrá cubierta esta etapa.

A continuación se presenta el contenido que debe llevar cada una de las diapositivas:

- **Diapositiva 1.** Apertura. Ésta servirá de presentación. En ella se encontrará en la parte superior y centrado, el nombre completo de la asociación: Comerciantes de la Rinconada de Tepito; al centro de la diapositiva se encontrará el logotipo que fue creado para ella y en el ángulo inferior derecho la fecha de elaboración (mes y año).
- **Diapositiva 2.** Explicación del logotipo. Aquí se mostrarán los elementos del logotipo tales como colores, tipografía, marca, *slogan*, y demás elementos que lo conformen con el fin de explicar de manera sintética el significado y la interpretación de cada uno de los componentes del logotipo.
- **Diapositiva 3.** Organigrama. Aquí será exhibida la representación gráfica de la asociación en la cual se mostrará a la cabeza al presidente, en seguida al secretario y a 10 asociados incluyendo a sus empleados y/o familiares. El organigrama será tal y como se propuso en el capítulo anterior. Debido a que las reuniones se llevarán a cabo en presencia de 10 asociados, se plantea que en el organigrama de la diapositiva deberán ser cambiados los nombres para cada una de las reuniones ya que no es posible poner el nombre de los 240 asociados junto con el de sus



empleados y/o familiares y así también será posible hacerlos sentir parte fundamental de la organización.

- **Diapositiva 4.** Semblanza histórica. Aquí se presentará una síntesis acerca de los antecedentes y hechos más importantes que caracterizan a la organización. Serán presentados en forma de lista para que así sea más fácil para leer y donde el orador explicará punto por punto el acontecimiento.
- **Diapositiva 5.** Misión. Aquí se escribirá la misión como se planteó en el capítulo anterior. Con la ayuda de esta diapositiva se intentará recalcar el objetivo principal de la asociación.
- **Diapositiva 6.** Visión. Al igual que con la misión, aquí se expondrá la visión que se construyó para la asociación con el fin de que todos los asociados la internalicen y la consideren como propia.
- **Diapositiva 7.** Valores. Aquí se enlistarán los valores que los integrantes de la organización practican, los cuales han sido formalizados dentro de la filosofía de la organización y plasmados dentro de los manuales. Los valores serán presentados en forma de lista con una pequeña descripción de en qué consisten para así dejarlos claros para todo tipo de público.
- **Diapositiva 8.** Productos y servicios. Aquí se presentarán en forma de lista la variedad de productos y servicios ofrecidos en “la Rinconada” esto con el fin de que todos los asociados conozcan a los demás asociados y los productos que venden para así poder orientar a los clientes que buscan algo en específico y que los demás agremiados los envíen a los otros asociados.
- **Diapositiva 9.** Objetivos. Aquí se mostrarán los objetivos generales que persigue la asociación. Éstos serán presentados en forma de lista.



- **Diapositiva 10.** Políticas. Estarán presentadas en forma de lista y se proporcionará una breve explicación de cada una.
- **Diapositiva 11.** Código de comportamiento. En forma de lista y con ejemplos gráficos.
- **Diapositiva 12.** Cierre de presentación. Aquí se volverá a mostrar el logotipo al centro de la diapositiva, debajo de él estará el nombre completo de la misma y en la parte inferior de la diapositiva se agradecerá la atención prestada al público presente con una frase como “Gracias por su atención y asistencia”.

La presentación que fue descrita será presentada por el comunicólogo externo encargado de las relaciones públicas y de los fenómenos de su comunicación interna, es decir, por la persona que lleve a cabo las estrategias planteadas para esta organización. No se recomienda que sea exhibida por los dirigentes, con el fin de darle frescura al propósito, pero sí que estén presentes para demostrar que el cambio está comenzando con ellos.

Cada una de las diapositivas a partir de la segunda y hasta la penúltima llevarán el logotipo de la asociación en el ángulo superior derecho además de llevar como fondo los colores institucionales.

El que la presentación sea trasladada a un formato de video facilitará y agilizará las reuniones, ya que al estar en video se podrá exhibir con cualquier televisión y un reproductor de DVD's, inclusive podrá ser obsequiado un ejemplar a cada asociado para que sea revisado en su casa. Dicha presentación estará reforzada por una voz en *off* varonil que ayude a los asociados a interpretar el contenido más fácilmente ya que tratará de que no suene tanto como a una orden sino que empleará frases como “Somos serios y debemos cumplir con las garantías...”, es decir, se personalizará el contenido.

El video podrá ser transformado en un elemento de promoción externa ya que podrá ser exhibido en los “puestos” que cuenten con televisiones; así se creará un elemento de publicidad.

El video de la presentación será proyectado en la oficina central.



Segunda Táctica: Trípticos.

Después de la presentación de la nueva identidad a través de diapositivas, será obsequiado a los asociados y/o familiares asistentes, un tríptico, el cual contendrá la información básica expuesta durante la reunión.

El propósito de esta táctica es reforzar la información que fue revelada durante la exposición, con lo cual el asistente llevará consigo el tríptico y podrá revisarlo a detalle en su negocio con lo que se conseguirá una mejor adhesión de la información en la mente del individuo.

Como se conoce, un tríptico consta de una hoja, en esta propuesta será de tamaño carta, la cual es plegada dos veces para así obtener tres partes iguales, de este modo resultan seis caras; tres en el anverso y tres reverso.

El formato propuesto para el tríptico es el siguiente:

Lado 1:

Esta será la cara principal del tríptico por lo que en ella se encontrará en la parte superior, el nombre completo de la asociación, abajo del nombre se hallará el logotipo de la misma, inmediatamente abajo se incluirá una frase sugestiva que atraiga la atención del receptor y genere interés en él, dicha frase será: “¿Ya nos reconoces?” la cual se encontrará conformada por una tipografía grande y un color llamativo. Por último, en el ángulo inferior derecho estará la fecha de elaboración (mes y año).

Lado 2:

Explicación breve y lo más gráfica posible de los elementos que conforman la identidad visual de Comerciantes de la Rinconada de Tepito, tales como gama cromática, explicación del logotipo y del *slogan*.



Lados 3 y 4:

Aquí estarán los conceptos de misión, visión, valores y objetivos así como una breve lista de las políticas y el código de comportamiento. Se deberá ser lo más gráfico posible.

Lado 5:

Mostrar en forma de lista y con imágenes si es posible, una síntesis de la semblanza histórica de la asociación.

Lado 6:

Esta es la última de las caras, es decir, el reverso del tríptico cuando éste se encuentra cerrado. En esta cara se hallará la dirección de la página Web de la organización, un correo electrónico y los números telefónicos del Presidente y el Secretario General así como sus nombres completos, esto se encontrará en la parte inferior del tríptico.

En la parte superior se pondrá de nueva cuenta el logotipo y debajo de este se pondrá una imagen que haga alusión al comercio en “la Rinconada” de Tepito.

El tríptico propuesto estará en la forma más común, de manera vertical. Cada una de las caras del tríptico llevará el número de página al pie, el cual debe corresponder al orden que lleva la información en el ángulo inferior derecho, para que no exista ninguna duda en los asociados de cómo ir leyendo el documento.

En el interior se utilizarán los colores institucionales para reforzar la identidad y el estilo será simple, moderno y amistoso ya que se busca quedar en la mente de todos los asociados. El fondo será blanco y los subtítulos y viñetas irán con colores corporativos.

Se deberá utilizar un lenguaje sencillo y fácil de comprender, acompañado de la mayor cantidad de elementos visuales acordes con el contenido del tríptico.



La tipografía será de dos tipos: la del contenido será clara y seria, mientras que la que se encuentra en los títulos, subtítulos y viñetas será más divertida y un poco más grande para llamar la atención del espectador y atraerlo a que lea lo que más le interesa.

El encargado de elaborar el tríptico debe ser un diseñador gráfico ya que éste es un experto en aspectos como el tipo de papel, la paleta de colores y el sistema de impresión de un tríptico; por lo que asegurará que sea impreso tal y como fue pensado.

| | |
|---------------|--|
| Costo: | Trípticos en papel cuché, \$500.00 pesos por millar. Trípticos en papel bond, \$300.00 pesos por millar |
|---------------|--|

Tercera Táctica: Credenciales.

Como parte del código de comportamiento, cada uno de los asociados, empleados y/o familiares que laboren en los “puestos” pertenecientes a la asociación deberá contar con su propia credencial, la cual será única e intransferible.

El formato de las credenciales será en forma vertical. La parte del anverso tendrá un fondo con los colores organizacionales, llevará en el ángulo superior derecho el logotipo corporativo, al centro la fotografía del asociado, debajo de la fotografía se pondrá el nombre completo del asociado, debajo del nombre irá la firma del interesado, en el ángulo inferior derecho se encontrará el número de asociado que es lo mismo al número de “puesto”. El reverso de la credencial tendrá fondo blanco, en él se encontrarán las firmas del Presidente y del Secretario así como el número de registro de la asociación.

Para que no exista ningún inconveniente que retrase la elaboración y entrega de las identificaciones como el que los asociados no presenten su fotografía, se utilizará una cámara digital para poder obtener el retrato del asociado e imprimirlo a través de cualquier computadora. Con esta opción, tanto líderes como el comunicólogo encargado de la estrategia podrán tenerlos en su base de datos en una PC.



Otra propuesta para evitar lo expresado en el párrafo anterior además del maltrato o la pérdida, es el obtener una máquina para plastificar con lo que se agilizará la entrega de las mismas así como estar seguros de que no se dañarán tan fácilmente y los empleados y/o familiares cuenten con la suya a la brevedad posible.

A continuación se muestra un boceto de la propuesta de credencial (ver imágenes 6.0 y 6.1):

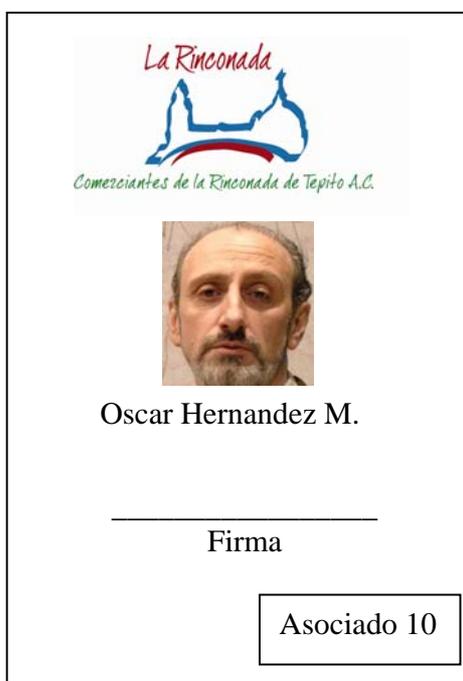


Imagen 6.0
Anverso

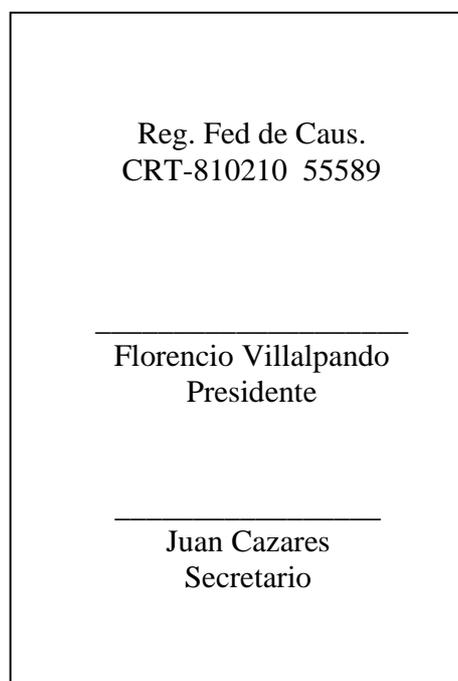


Imagen 6.1
Reverso

| | |
|---------------|-----------------------------------|
| Costo: | Credenciales, \$500.00 el ciento. |
|---------------|-----------------------------------|



Cuarta Táctica: Difusión visual en placas.

Al haberse llevado a cabo la presentación formal de la nueva identidad se procederá a la colocación de placas en una de las paredes de la oficina central. Se tratará de placas individuales, las cuales contendrán la filosofía organizacional; esto con el propósito de que sean vistas por todos aquellos asociados que acuden a la oficina a solventar dudas, o bien, para que las personas interesadas en la compraventa o la renta de un espacio conozcan su identidad.

Las placas pueden mandarse a hacer con la gente que se encarga de elaborarlas o si los recursos no lo permiten, puede imprimirse en una hoja de papel la misión, visión y valores sobre un fondo que contenga el logotipo corporativo de la asociación, por lo que quedará de la siguiente manera: Como fondo se encontrará el logotipo corporativo, y centrado estará el título “Misión” con letras mayúsculas y debajo el contenido.

Los asociados también deberán de contar con la filosofía por escrito en cada uno de sus “puestos”, esto será por medio de una cartulina plastificada que contenga la visión, visión y valores y que se encuentre a la vista del cliente. Esto influirá en el asociado a cumplir con las pautas que marca la ideología de la asociación.

Quinta Táctica: Pizarrón con nombre de los asociados.

Dentro de esta táctica se propone colocar en otra de las paredes de la oficina un pizarrón o una especie de placa o cuadro en la cual puedan ser colocados los nombres de cada uno de los integrantes de la asociación, esto con la finalidad de que los asociados y los empleados y/o familiares al ver su nombre en él se sientan parte importante de la organización.

El formato esta propuesto para que al centro de este elemento sea colocado el logotipo corporativo y debajo de éste irá el nombre completo de la asociación junto con la leyenda “*Tú eres parte de esta gran familia, tú lo haces posible con tu trabajo y dedicación*” con una tipografía especial y atrayente. Los nombres de los asociados se encontrarán alrededor del logotipo; en este caso el orden será comenzando por el apellido de acuerdo al alfabeto.



Lo ideal sería que dicho pizarrón o placa estuviera protegido por una cortina de cristal para así poder moverla cuando se tengan que actualizar los nombres, pero si no es posible realizarlo de esa manera otra opción sería la de utilizar un pizarrón negro ranurado en el cual sea aplicado el mismo formato pero donde el logotipo tendría que ser impreso y colocado sobre material de unicel para ofrecer un efecto de relieve, mientras que los nombres de los asociados se conformaran con las letras que venden para ser colocadas en ese tipo de pizarrón. Esta última opción permitirá suplir con mayor rapidez el nombre de algún asociado que haya vendido o rentado su espacio de trabajo; también deberá ser construida una especie de vitrina con puertas de vidrio para así preservarlo en buen estado, y evitar la pérdida de letras si es que llegaran a caer.

Sexta Táctica: Pizarrón de avisos.

La utilidad de este pizarrón será el publicar quincenal o mensualmente avisos, recordatorios o mensajes por parte del GDF y de los mismos dirigentes, es decir, toda información que concierna a los asociados.

Se propone que el pizarrón sea de corcho con el objeto de que se facilite la colocación de los avisos por medio de “chinchas” o tachuelas. Dicho pizarrón deberá medir 60cm x 90cm para asegurar su espacio en una de las paredes de la oficina.

La actualización del contenido dependerá de la carga de información que sea generada, y su formato será: logotipo de la asociación en el ángulo superior derecho, al centro en la parte superior se colocará una leyenda que diga *Comerciantes de la Rinconada de Tepito A.C. te informa que:*, y el contenido abarcará el resto del espacio, siempre y cuando se procure no encimar unos avisos sobre otros.

Dicho contenido será acerca de:

- La asociación.
- Servicio a la comunidad.
- La iglesia de San Francisco de Asís.
- Anuncios sobre vacantes.
- Anuncios sobre venta o renta de “puestos”



- Avisos por parte del GDF.

Debido a que este medio de comunicación es nuevo para los asociados, será conveniente hacerles saber, por medio de circulares, que cuentan con este nuevo recurso para enterarse de asuntos de su interés así como obtener un beneficio de él. En las circulares también se les hará saber que deberán estar al pendiente de los avisos y si ellos no pueden o no tienen tiempo de acudir a la oficina en persona podrán mandar a algún empleado y/o familiar.

En la circular que se haga llegar a los asociados deberá detallarse punto por punto todo lo que puede ser publicado en el pizarrón, así como las fechas en que éste será actualizado.

Con esta herramienta se permitirá un mayor flujo de información entre el gobierno, los dirigentes y los asociados, y a su vez servirá como un medio reforzador de la nueva identidad de la asociación.

| | |
|---------------|---|
| Costo: | Pizarrón de corcho, \$369.00 ¹⁸¹ . |
|---------------|---|

Séptima Táctica: Rótulos.

Después de haber llevado a cabo la difusión de manera personal en la oficina central se continuará con la propuesta acerca de dar a cada uno de los asociados un rótulo de lámina con un recubrimiento que impida se oxide con facilidad. El rótulo deberá ser colocado diariamente en sus respectivos “puestos”.

Dicho rótulo estará conformado por un fondo blanco en el cual se apreciarán (con la intervención de un diseñador gráfico) los colores institucionales, el logotipo promocional de la asociación deberá encontrarse en el ángulo superior derecho, el número de “puesto” (de acuerdo a como se encuentran en el padrón) se hallará en el ángulo superior izquierdo y en el centro el nombre del negocio o simplemente su giro o como mejor se le conozca para que así sea más fácil para los clientes ubicar a los asociados que venden el producto en

¹⁸¹ <http://store.officedepot.com.mx/OnlineStore>



específico que les interesa. Dicha propuesta se muestra en el siguiente bosquejo (ver imagen 6.2).

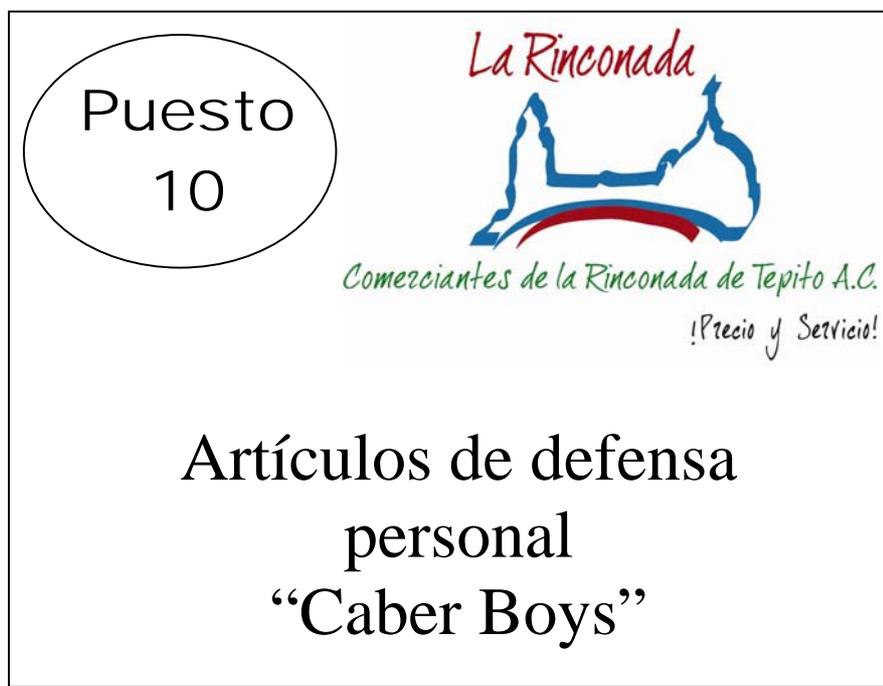


Imagen 6.2

Otra de sus características es que deberán ser elaborados de tal forma que puedan ser colocados y quitados con la misma facilidad ya que las estructuras metálicas deben ponerse y quitarse a diario.

Este instrumento de comunicación será de gran utilidad para que los asociados se acostumbren a ser identificados dentro de esta asociación, y por supuesto, a ser identificados, reconocidos y recordados por los consumidores. También es importante ya que más adelante se pondrá énfasis en que el número de “puesto” se encuentre presente en otros medios de comunicación, por lo que el contar con este rótulo facilitará a los consumidores la rápida localización del “puesto” que buscan.



Octava Táctica: Difusión a través de manuales.

Los manuales de organización, de inducción y de procedimientos, que fueron propuestos en el capítulo anterior, serán difundidos entre los asociados para reforzar la información emitida a través de la presentación de diapositivas y de los trípticos; sólo que por medio de los manuales la información será más amplia y más formal.

El método de implantación de manuales utilizado para esta asociación será el método instantáneo ya que de acuerdo con Enrique Franklin en su libro *Organización de empresas...* “la difusión y preparación de manuales administrativos tienen una naturaleza o validez casi obligatoria y es adoptado cuando no se involucra a un número amplio de unidades administrativas, si es relativamente sencillo, si no implica un gran volumen de funciones, sistemas u operaciones.”¹⁸²

Los manuales se encontrarán en dos formatos: el manual formalmente escrito y un manual elaborado de manera audiovisual. Para esta última propuesta serán utilizados recursos del barrio tales como discos para formato DVD y el servicio de las personas que trabajan en la reproducción masiva de DVD's. Esta propuesta es para abarcar a aquellas personas que se inclinan más por las imágenes que por la lectura.

Los manuales por escrito estarán conformados por fotocopias de la información y serán engargolados con “gusano” de metal, para disminuir costos y para que sean de fácil lectura para los asociados ya que así podrán repasarlo mientras se encuentran en su “puesto” o en cualquier otro lugar debido a que al estar engargolados proporcionan la comodidad de poder dar vuelta a las hojas con facilidad y con pocas probabilidades de que las mismas se desprendan.

Debido a la capacidad de información que puede ser introducida en el formato DVD, será posible introducir los tres manuales con tres distintas opciones, es decir, al poner el disco DVD en cualquier reproductor, inmediatamente aparecerá un menú en el cual se encontrarán las siguientes opciones:

- Manuales por escrito.
 - Manual de la organización.

¹⁸² Enrique Benjamín Franklin, op., cit., pp. 178-179.



- Manual de inducción.
- Manual de procedimientos.

Al oprimir la opción de manuales por escrito, se llevará al usuario a otra pantalla en la que aparecerán en forma de “cuadros de escenas” las portadas de los tres manuales y si se da un clic en cada uno de ellos se remitirá a otra pantalla que los muestre en su formato por escrito y que sea posible leerlos ahí.

- Manuales audiovisuales.
 - Manual de la organización.
 - Manual de inducción.
 - Manual de procedimientos.

Al oprimir la opción de manuales audiovisuales el receptor será llevado a una pantalla similar a la opción anterior pero en ésta se encontrarán en forma de “cuadros de escenas” el título del manual audiovisual que el usuario esta a punto de ver.

Contenido y formato del manual en Formato DVD.

La duración mínima del video será de 10 minutos y la máxima 15 minutos. En ellos deberá ser repartida la información que se muestra en el siguiente boceto de *script* o guión (una comilla representa los minutos y dos comillas los segundos):

| | |
|------------|---|
| “30 | Apertura. Comenzará el video con el logotipo, nombre completo de la asociación, el tipo de manual que se está presentando y la fecha de elaboración. Todo eso sobre un fondo que contenga los colores institucionales; mientras la voz en <i>off</i> de una mujer lo lee. |
|------------|---|



| | |
|-----|--|
| “40 | Índice. La misma voz en <i>off</i> de mujer leerá punto por punto el contenido del manual que están a punto de ver; dicha información se encuentra sobre el mismo fondo de colores institucionales. |
| `1 | Prólogo. La voz femenina será la encargada de leer el prólogo del manual, mientras que de fondo se pasan imágenes de la actividad de la asociación. |
| `3 | Historia. La voz se encargará de narrar de forma atractiva la historia de la asociación mientras se transmiten imágenes de los inicios de “la Rinconada” hasta la actualidad. |
| `2 | Filosofía. Se enunciará la filosofía organizacional con la voz femenina mientras se proyectan imágenes alusivas a ésta. |
| `3 | Organigrama. Por medio de fotografías de los asociados serán presentados, de manera sutil, los niveles jerárquicos. No importa que la imagen de cada uno de los asociados aparezca por un segundo o menos, con el hecho de que ellos se vean ahí basta para que se sienten “parte” de la organización. |
| `3 | Funciones. Mostrar con actuaciones de asociados voluntarios las funciones que cada uno de ellos debe cumplir. |
| `1 | Agradecimiento y créditos. Aquí se agradecerá por medio gráfico y con la misma voz femenina y amable. Se cerrará |

*Script o
 guión de
 manual de la
 organización*



| | |
|--|---|
| | de nuevo con el fondo de colores institucionales y el logotipo y después se dará paso a los créditos. |
|--|---|

Esta es la propuesta para el formato de los videos, misma que será aplicada para el video de inducción y el de procedimientos. Es recomendable que sea lo más gráfico posible y que las partes de los manuales que contengan mucho texto sean resumidas y narradas de manera interesante.

| | |
|---------------|---|
| Costo: | Fotocopias, \$20 centavos a partir de 1000pz. Engargolado, \$15.00. Discos DVD, \$2.00 cada uno. Reproducción masiva de video, \$50 centavos cada uno. |
|---------------|---|

Novena Táctica: Cartas personales.

Se propone que las cartas de felicitación personales que sean enviadas a los asociados utilizando la papelería propuesta en el capítulo anterior; esto con el objetivo de utilizar este recurso de comunicación descendente como un medio de comunicación a través del cual la identidad se vea reforzada.

La propuesta de formato de carta comprenderá la utilización de la papelería básica en la cual se plasme un mensaje como el que se mostrará (ver imagen 6.3), el cual será similar en todos los casos, sólo se cambiarán nombres y fechas. Este formato servirá para el primer año, pero se recomienda sea modificado cada año para así no cansar a los asociados con el mismo formato e impedir que dejen de leerlo.



¡¡¡FELICIDADES!!!

Oscar Hernandez M.

Comerciantes de la Rinconada de Tepito A.C. Te extiende una muy especial felicitación en esta fecha tan especial para ti y reconoce tu labor diaria y lo importante que es tu participación dentro de la organización.

Compañeros y dirigentes te deseamos disfrutes de tu día.

Florencio Villalpando

Presidente



Plaza Fray Bartolomé de las casas #28 B-205, Col. Morelos, Delegación Cuauhtémoc
México D.F.

Imagen 6.3



| | |
|---------------|---|
| Costo: | Hojas membretadas, \$700.00 el millar impreso en <i>offset</i> . |
|---------------|---|

Décima Táctica: Circulares o boletines.

La información de mayor importancia, misma que deba conocerse de inmediato deberá ser emitida a través de otro medio de comunicación descendente como lo es el boletín o las circulares. Se propone utilizar, también para esta táctica, las hojas membretadas.

El formato propuesto para los boletines y circulares será con el logotipo corporativo en el ángulo superior derecho, en el lado izquierdo de la página antes de comenzar a escribir el contenido del circular se pondrán dos recuadros que indiquen el número de circular y tema a tratar en él, tal y como se muestra en el siguiente boceto (ver imagen 6.4).

Los circulares o boletines serán entregados a los asociados personalmente, por lo que no podrán existir elementos externos que afecten el mensaje que se busca entregar.



Circular #04

Temporada Navideña

Estimados asociados

A partir de las juntas que se sostuvieron con el GDF con respecto a la temporada navideña, se llegó al acuerdo publicado en los siguientes puntos, mismos que deben ser respetados al pie de la letra.

- El periodo para trabajar todos los días seguidos comprenderá del 11 de diciembre al 6 de enero, sin excepción.
- Las estructuras metálicas deberán continuar siendo retiradas.
- La jornada laboral continuará siendo la misma, de 9am a 7pm.

Sin más por el momento, reciban un cordial saludo.

Florencio Villalpando
Presidente



Plaza Fray Bartolomé de las casas #28 B-205, Col. Morelos, Delegación Cuauhtémoc
México D.F.

Imagen 6.4



6.2 Proyecto 2. Difusión dirigida al cliente.

Objetivo: difundir la nueva identidad de Comerciantes de la Rinconada de Tepito en sus clientes para que éstos se creen una imagen nueva y fresca de la asociación, misma que le de un toque de formalidad y de seguridad para realizar sus compras con los miembros de esta organización por sobre otras con el fin de apoderarse de más consumidores a largo plazo.

En este proyecto se utilizará la comunicación descendente o vertical a través de un bombardeo de la nueva identidad de la asociación por medio de diversos artículos promocionales así como en el uso de artículos cotidianos para los comerciantes y clientes. Por otro lado se fomentará un vínculo de retroalimentación entre el cliente y los comerciantes, es decir, se utilizará el buzón de sugerencias, una de las herramientas de la comunicación ascendente.

Primera Táctica: Rótulo para la entrada principal.

Debido a que la entrada principal a la calle donde se encuentra esta asociación es en la esquina con la calle de Caridad se planea colocar un rótulo de por lo menos 1.50m de largo por 1m de ancho en el cual se muestren, sobre un fondo blanco, sólo dos elementos que lo abarquen: el logotipo de la asociación con *slogan* y una flecha grande en color rojo que señale hacia donde se debe caminar para comenzar a ver los productos de los “puestos” pertenecientes a la asociación.

El encomendado de colocar a diario este letrero será la misma persona que se encarga de prestar sus servicios como barrendero a los líderes de la asociación debido a que diariamente debe estar a primera hora pendiente del camión recolector de basura, por lo que en ese tiempo puede colocar el letrero antes de que lleguen los asociados a colocar sus estructuras y lonas. La propuesta de señalización principal se muestra a continuación (ver imagen 6.5).



Imagen 6.5

| | |
|---------------|-----------------------------------|
| Costo: | Rótulo, \$300.00 aproximadamente. |
|---------------|-----------------------------------|

Segunda Táctica: Tarjetas de presentación.

El objetivo de esta táctica es el que se propicie una publicidad de boca en boca, en la que el cliente recomiende el lugar por lo que se podrá dar a conocer a un mayor número de personas, además de que el cliente aprenderá a llegar a “la Rinconada”. Otro valor que se le puede agregar a esta táctica es el hecho de que las tarjetas añadirán un toque de formalidad al “puesto” del asociado.

Existen clientes que ya reconocen a sus proveedores pero debido a la magnitud del tianguis de Tepito es necesario que cada uno de los asociados de esta organización obsequie tarjetas de presentación a sus clientes antiguos y a los nuevos.



La medida y orientación propuesta para la tarjeta será la convencional, es decir, horizontal y de 5cm x 9cm; mientras que el diseño de la misma dependerá del asociado, el único requisito indispensable es que el logotipo promocional de la asociación deberá estar siempre en el ángulo superior derecho y que se utilicen, de manera creativa, los colores de la filosofía organizacional.

A continuación se muestra un esbozo de una propuesta para una tarjeta de presentación (ver imagen 6.6). Aquí se halla en la parte superior de la tarjeta el nombre del “puesto” y una breve descripción de su giro, en el ángulo superior derecho se encuentra el logotipo promocional, por lo que se cumple con el parámetro establecido, debajo del logotipo se encuentra el nombre y cargo del asociado, en el ángulo superior izquierdo se encuentra la dirección y número de “puesto”, debajo de esto se encuentran los números telefónicos y la dirección de la página Web y por último, en la parte posterior de la tarjeta se hallará la reproducción en tamaño pequeño de un mapa que indique como llegar a “la Rinconada” a partir de la estación del metro Tepito, del Eje 1 Norte o de la Avenida del Trabajo. El fondo de la tarjeta dependerá del agrado de los asociados, en este ejemplo se utiliza el color verde.

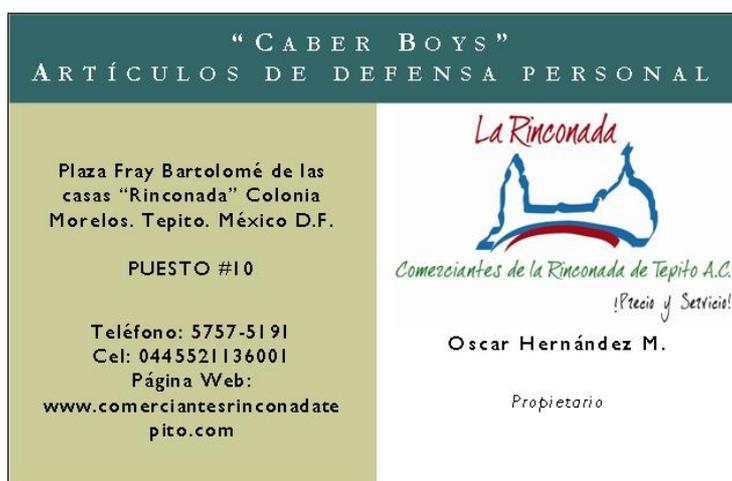


Imagen 6.6



| | |
|---------------|--|
| Costo: | Tarjetas de presentación, \$320.00 el ciento de tarjetas si éstas son impresas a cuatro colores en serigrafía. |
|---------------|--|

Tercera Táctica: Tríptico.

El tríptico tendrá las mismas proporciones que el propuesto para el proyecto 1, sólo que en este caso se encontrará dirigido a los clientes conocidos y clientes potenciales.

La conformación de este tríptico también será de manera vertical. Cada una de sus caras llevará número al pie de página en el ángulo inferior derecho, el cual corresponderá al orden de la información.

El fondo deberá contener los colores organizacionales posicionados de manera llamativa, pero sin crear conflicto con el contenido; además de permitir resaltar la información así como los subtítulos y viñetas mismos que irán con colores como el rojo o el azul. El estilo será atractivo, moderno y amigable, pero no ostentoso.

El lenguaje, será sencillo, respetuoso y directo. El tríptico deberá estar compuesto por la mayor cantidad de elementos visuales acordes con su contenido.

La tipografía será de dos tipos: la del contenido será clara y seria, mientras que la que se encuentra en los títulos, subtítulos y viñetas será más divertida y un poco más grande para llamar la atención de los clientes.

El formato propuesto para el tríptico es el siguiente:

Lado 1:

En la parte superior se encontrará el logotipo promocional de la asociación, debajo se pondrá el nombre completo de la misma, inmediatamente abajo se incluirá una frase sugestiva que atraiga la atención de los clientes y les genere curiosidad, dicha frase será: “¡Ven, conócenos y ahorra!” la cual se encontrará conformada por una tipografía grande y en un color llamativo.



Lado 2:

Esta cara tendrá como subtítulo y en tipografía grande y llamativa la frase “*Quiénes somos*”. Aquí se le proporcionará una breve explicación al cliente de la misión visión y valores de la asociación.

Lados 3 y 4:

Aquí se pondrá una lista de la gran gama de productos que se pueden encontrar con los asociados de esta organización así como los lugares más cercanos en los que se puedan ingerir alimentos, donde se encuentren los baños públicos más cercanos, teléfonos públicos, y tiendas de abarrotes.

Además se propone que dicha lista sea ilustrada con un pequeño mapa de “la Rinconada” en el que se señalen por medio de iconos pequeños los servicios más representativos.

Lado 5:

En esta cara se colocará un mapa elaborado por un diseñador gráfico en el cual se explique de manera simple y sencilla el como llegar a “la Rinconada” desde cualquiera de los puntos por los que se puede llegar al tianguis de Tepito (ver mapas en capítulo 3).

Lado 6:

Aquí se pondrán en la parte superior todos los datos para que el cliente pueda ponerse en contacto con la asociación, es decir, sus números telefónicos, correo electrónico y la dirección de la página Web. Al centro se colocará también la imagen de una persona con una cara feliz que esta comprándole a un asociado también con una expresión amable y con buena presentación. Debajo de esta imagen irá una frase de cierre que diga “*Los mejores productos y la mejor atención los encontrarás en la Rinconada, ¡en el mero corazón de Tepito!*”. En la parte inferior se pondrá de nueva cuenta el logotipo promocional para así reafirmar la identidad de quien emite el tríptico.



La distribución de estos trípticos que enumerarán los beneficios y servicios de Comerciantes de la Rinconada de Tepito esta planeada para que sea de la siguiente manera:

- **Distribución personal.** Los asociados harán entrega de los folletos a sus clientes, para que ellos vayan conociendo la nueva imagen de la asociación, y así también hacer uso de la publicidad de boca en boca.
- **Metro.** Los trípticos serán repartidos a la salida de los metros más cercanos para llegar a “la Rinconada”, los cuales son Lagunilla y Tepito de la línea B.
- **Mercado.** En los establecimientos más concurridos por los consumidores ubicados en el mercado #14 de comida se dejarán, con el consentimiento de los propietarios de los locales, unos cuantos trípticos para que sean tomados y leídos por los comensales.
- **Comercios de “Migas”.** En calles cercanas a “la Rinconada” están dos comercios de migas altamente concurridos y uno más dentro de la misma “Rinconada”. Debido a la investigación realizada, se encontró que mucha gente que asiste al tianguis de Tepito también lo hace para degustar este platillo popular, por lo que el colocar trípticos en estos puntos también atraerán a un mayor número de visitantes.
- **Base de datos.** Una vez establecida la base de datos (será explicado en el proyecto acerca de la página Web) los trípticos se harán llegar a los domicilios de los clientes que visiten la página Web vía correo postal.

Cuarta Táctica: Volantes.

Otra manera de atraer al cliente es entregándole en sus manos un volante. Esta táctica cumplirá la misma función que el tríptico, pero el volante será de un menor tamaño con sólo un tópico en específico en cada volante o bien con toda la información que sea posible introducir en él.

La medida del volante propuesta, dependiendo de la información que se necesite transmitir, sería de 13.5cm de ancho x 21cm de largo (tamaño carta), o de 11cm x 14cm (media carta).



Por ejemplo, el primer volante sería también para exhortar a los clientes a que visiten y compren en “la Rinconada” el cual diría “*Ven y conócenos estamos en:*” y aquí mostrar el mapa que fue sugerido en el tríptico de cómo llegar, además de poner en el volante el logotipo promocional y los medios para contactar a la asociación como lo son los números telefónicos y la dirección de la página Web.

Otro tema de volante podría ser para promoverse antes y durante la temporada navideña y de día de reyes en el cual se mostraría el logotipo promocional y una invitación como esta: “*Los mejores precios y productos para esta navidad sólo en la Rinconada*” y anexar el mapa de cómo llegar.

El formato será con el logotipo siempre en el ángulo superior derecho, el cual podrá encontrarse en blanco y negro si es que los volantes son impresos de esa manera, el contenido en el resto del espacio y la dirección y datos de cómo llegar se encontrarán en la parte inferior. El diseño y la tipografía puede variar dependiendo de la temática, pero la postura del logotipo se deberá respetar siempre.

La repartición de volantes al público se realizará en los mismos puntos en los que fue sugerido para el tríptico.

En el formato de volantes que deban llevar mucha información el logotipo irá como se estableció, pero aquí podrán incluirse productos, servicios, precios, ofertas, entre otros, es decir, el volante estará repleto de información y debajo de toda la información y con letras pequeñas podrá incluirse la leyenda “Sujeto a cambio”.

| | |
|---------------|--|
| Costo: | Volantes con medida de media carta, \$300.00 el millar. |
|---------------|--|

Quinta Táctica: Catálogos.

Esta táctica esta planeada para cuando se cuente con la base de datos a través de la página Web. Este medio de comunicación será de gran utilidad para enviar a los clientes y a los posibles consumidores la variedad de productos que la asociación ofrece por medio de un catálogo bien estructurado.



El catálogo podrá ser enviado bimestral o trimestralmente, ya que algunas veces los productos que los asociados ofrecen demoran un poco en llegar, lo cual también dará oportunidad a la creación del catálogo, la cual abarcará los productos más representativos y atractivos de cada uno de los “puestos”.

El catálogo será enviado (una vez que se cuente con la base de datos) vía correo electrónico o bien correo postal depende de la exigencia del cliente aunque deberá advertírsele la rapidez con que arribará uno y otro.

El diseño deberá contemplar siempre al logotipo promocional y a los colores organizacionales.

Sexta Táctica: Bolsas de plástico.

Todos los asociados, sin excepción, entregan los productos a sus clientes en bolsas de plástico; por lo que hay que aprovechar este recurso para posicionar a la asociación en la mente de los clientes.

El material de las bolsas que los asociados emplean es de polietileno o de polipropileno, por lo tanto es posible imprimir en ellas el logotipo de la asociación.

Así pues, debido a que la bolsa es un recurso material indispensable se propone que se imprima el logotipo promocional de la asociación en ellas. Para generalizar a todos los asociados y satisfacer las exigencias de los clientes de mayoreo las bolsas deberán ser negras con logotipo blanco, o bien, blancas con el logotipo en negro.

Podrán buscarse acuerdos con la gente que se encarga de las rotulaciones en bolsas para que el precio sea flexible y el abasto sea constante ya que los pedidos serán de grandes cantidades y diversos tamaños por parte de los asociados.

Séptima Táctica: Notas de remisión.

Los clientes también requieren que les sea entregada una nota con los precios de los productos adquiridos (especialmente los mayoristas) así que también hay que utilizar este recurso que beneficiará a ambas partes ya que el cliente se va satisfecho con su lista de



Si los asociados ya cuentan con una gran cantidad de las notas que ellos mandaron a hacer para sus “puestos” entonces tendrán que mandar a hacer un sello de goma para así marcar la nota con el logotipo promocional y evitar que el asociado desperdicie lo que invirtió en su papelería.

| | |
|---------------|---|
| Costo: | Notas de remisión, \$380.00 el millar en color negro y foliada. |
|---------------|---|

Octava Táctica: Calendarios para fin de año.

Como cualquier organización o empresa que acostumbra obsequiar calendarios a sus clientes, Comerciantes de la Rinconada de Tepito no podía ser la excepción. Existen algunos asociados que ya llevan a la práctica esta costumbre para agradecer de alguna manera la fidelidad de sus clientes pero otros no; por lo que sería de gran ayuda el uniformar este aspecto para así continuar con el bombardeo de la nueva imagen de la asociación hacia el cliente.

Se propone que los calendarios sean de dos tipos para afectar no solo al cliente, sino a sus familiares y conocidos. Una opción es el calendario de bolsillo y la otra es el calendario para colgar en la casa; con el primero el receptor podrá consultarlo en cualquier lugar o alguno de los conocidos del asociado se lo puede pedir prestado para verificar una fecha. Por otro lado, con la segunda opción de calendario se afectará a la familia ya que el asociado podrá colgarlo en su casa para que su familia consulte fechas.

El diseño dependerá de lo que cada asociado busque transmitir a sus clientes. Puede tratarse de imágenes de paisajes, de animales, o bien de imágenes de los artículos que son vendidos por el asociado que esta obsequiando el calendario, con esta última opción podrá reforzarse, en la mente del consumidor, la idea de los productos que son vendidos por su proveedor.

Sin embargo, los elementos que por ningún motivo deben faltar en los calendarios son el logotipo promocional el cual deberá ser colocado al centro y en tamaño grande si se



trata de los calendarios que van a ser colgados; o bien en cualquiera de los ángulos superiores si se trata de los de bolsillo. El otro elemento será el número de “puesto”.

| | |
|---------------|---|
| Costo: | Calendario de cartera, \$150.00 el ciento en cartulina sulfatada. Calendario mediano para colgar de 24.7cm x 42.8cm \$700.00 el ciento. |
|---------------|---|

Novena Táctica: Artículos promocionales.

El objetivo de los artículos promocionales es “llevar al consumidor información impresa o grabada sobre un producto, una marca o un servicio, recordándoles permanentemente sus bondades y su prestigio.”¹⁸³

A los clientes les agrada recibir obsequios, y mucho más si éstos les son útiles en el uso cotidiano; por lo que en esta táctica la propuesta es el obsequiar a los clientes artículos que contengan el logotipo y *slogan* de la asociación para que cuando sean utilizados, ellos mismos le hagan promoción a esta organización en cuestión.

A esta táctica también se le conoce como “Armado de oferta” porque de algún modo el cliente paga por lo que se le está regalando, pero él lo verá como un regalo ya que da la idea de que le fue obsequiado un objeto utilitario.

Plumas y libretas. Algunos, si no es que la mayoría de los clientes mayoristas de la asociación llevan consigo una lista de cosas por comprar y una pluma para anotar precios y marcar los productos de la lista que ya fueron adquiridos, así que se puede plasmar el logotipo de la asociación en ellos y hacer que los asociados los obsequien a sus clientes y a los clientes potenciales para así conseguir que la imagen de la asociación se quede en la mente de los consumidores.

¹⁸³ Raúl Ernesto Beltrán y Cruces, *Publicidad en medios impresos*, México, Ed. Trillas, 1997, p.141.



Encendedores. Otro artículo para regalar es el de los encendedores ya que aunque los clientes no fumen, este artículo puede ser utilizado para prender fuego en lo que sea necesario.

Playeras. El que una persona porte la playera de cualquier organización, es decir, que porte el mensaje que se quiere transmitir indirectamente a toda la gente que se encuentre a su alrededor y sea capaz de leerla y de identificar el logosímbolo, llevará por *default* a más personas a visitar “la Rinconada” y como este artículo se porta en cualquier ocasión que la persona quiera, se pueden obtener diferentes impactos “gratis” sobre diferentes públicos

Se sugiere que la playera sea blanca o negra que son los colores más comunes y que se sabe que las personas los utilizarán para combinarlos con su ropa.

Este tipo de producto deberá ser obsequiado a los clientes más antiguos y a los clientes que más consumen los productos de cada local, este criterio dependerá de cada uno de los asociados.

Tazas. Las tazas también resultan un recurso llamativo para la gente, aunque este artículo tiene un precio un poco más alto y no tiene el mismo alcance de las playeras, aún así son cuidadas y valoradas por su tamaño y función. El propósito también es cumplido a través del mensaje grabado en ella ya que tal vez algunas personas se animen a visitar “la Rinconada” por el simple hecho de adquirir una taza, lo cual dará pie al primer acercamiento de nueva gente a la asociación.

Imanes. La gente gusta de colocar adornos de imán en las puertas de sus refrigeradores, por lo que al hallarse este elemento en el hogar, y en un lugar que es frecuentemente utilizado por los miembros y amigos de la familia, fortalecerá la recordación de la imagen de la asociación.

| | |
|---------------|--|
| Costo: | Pluma de precio \$2.00 con la serigrafía serían \$5.00. Encendedor de precio \$3.00 con serigrafía en un lado serían \$4.50 Playera tipo Polo marca “Yazbek” \$70.00 con bordado, aproximadamente. |
|---------------|--|



Décima Táctica: Buzón de sugerencias.

Esta sería una táctica en la que cada negocio o “puesto” tendría papeletas membretadas en las que los clientes pudieran expresar sus pensamientos, inconformidades y sugerencias con respecto al servicio que la asociación presta; esto con el objeto de mejorar la calidad de servicio y hacer sentir a los clientes importantes al considerar su opinión.

Debido a las características materiales de la organización el buzón sería de esta manera ya que al encontrarse sus instalaciones en la vía pública, no es posible contar con uno fijo en la calle.

Las sugerencias que reciban los asociados deberán ser canalizadas a los dirigentes quienes trabajaran junto con el comunicólogo en ellas para descubrir las inconformidades de los clientes. Este medio de comunicación también será útil para elaborar diversos diagnósticos con respecto a la imagen y servicio de la asociación.

Onceava Táctica: Impactos.

Otra fase de la difusión hacia el público externo será el buscar impactos positivos dentro de los medios de comunicación en los cuales se resalte el lanzamiento de la imagen de “la Rinconada” así como sus aportaciones a la sociedad. En esta táctica se propone, a largo plazo, que la asociación se involucre en la actividad de reciclar basura, debido a la cantidad de cartón, plástico y papel que es generado por la venta de productos que los asociados ofrecen, sería conveniente separarlas y comenzar una cultura de reciclaje entre ellos y así conseguir una mejor imagen ante los medios de comunicación lo cual se verá reflejado en la llegada de nuevos posibles consumidores.

Otra propuesta es la de involucrarse en actividades de filantropía, las cuales le ayudarán a dar una imagen de involucramiento y responsabilidad en los problemas sociales ante el cliente, por lo que los hará sentirse parte de la ayuda y por otro lado se disminuirán los impuestos que la asociación debe aportar anualmente a Hacienda.



6.3 Proyecto 3. Creación de una página Web.

Objetivo: ampliar el mundo de posibilidades de alcance y venta de Comerciantes de la Rinconada de Tepito A.C.

Al ser ésta una organización que ofrece bienes y servicios a las personas y hallarse frente a una comunidad de gente cada vez más influenciada por los medios de comunicación pero sobre todo por Internet, resulta necesario introducirse en el espacio virtual; por lo que se propone la creación de una página Web.

En dicha página podrá darse a conocer la actividad principal de la asociación, incluyendo los artículos ofrecidos por cada “puesto”. Otra ventaja será la de efectuar operaciones de venta a través de ella por lo que los servicios de la asociación podrán tener un alcance global.

Los objetivos y ventajas de contar con una página de Internet son:

1. Dar a conocer la gama de ofertas comerciales que la asociación ofrece acercando así a los clientes conocidos y atrayendo a más clientes potenciales de una manera más dinámica y a distancia.
2. Dar a conocer las promociones, variedades e innovaciones que constantemente llegan a “la Rinconada”.
3. Revalorizar y reconocer la importancia de cada “puesto” sin importar su carácter.
4. Fomentar las ventas en línea.
5. Dar una mejor explicación de cómo llegar a “la Rinconada”.

El contenido de la página se encontrará constituido por los siguientes elementos:

La página se abrirá con el logotipo promocional de la asociación y con botones de opción que indiquen si el usuario quiere visitar la página en idioma español o en inglés, esto último con la finalidad de atraer a un mayor número de usuarios extranjeros, ya sea para acudir personalmente a “la Rinconada”, o bien a realizar sus compras en línea.



En la página de entrada se hallarán los siguientes links:

- **Quiénes somos.** Siguiendo esta liga se llegará a la información de la filosofía organizacional, es decir, aspectos tales como misión, visión, valores, semblanza histórica y un poco del archivo fotográfico. Tanto misión, visión y valores ya han sido expuestos como quedarían, pero a continuación se muestra el ejemplo de la semblanza histórica para Internet, la cual es breve y precisa.

Semblanza histórica.

- Un grupo de habitantes del corazón del barrio de Tepito (comúnmente conocido como “la Rinconada”) advirtieron la necesidad de formalizar a la asociación para fortalecer el comercio que estaba en crecimiento.
- En 1978 los objetivos de Comerciantes de la Rinconada de Tepito A.C. eran el fomentar y promover el comercio; representar y defender los intereses económicos y sociales de los asociados ofreciendo una fuente de trabajo a los residentes de “la Rinconada”.
- En 1981 la asociación fue registrada formalmente como Asociación Civil ante las secretarías de Relaciones Exteriores y de Hacienda y Crédito Público, en ese entonces los asociados que la integraban era 80.
- Actualmente Comerciantes de “la Rinconada” de Tepito A.C. está conformada por 240 asociados quienes cuentan con un lugar fijo y aproximadamente 10 u 12 comerciantes esporádicos.
- La “Rinconada” es visitada por aproximadamente por 15 mil personas al mes.
- La asociación cuenta con una amplia gama de productos, los más destacados debido a su popularidad y consumo son: ropa, calzado, bisutería, aparatos telefónicos, aparatos electrónicos, de entretenimiento y de aseo personal.



- Las ventas en general ascienden aproximadamente a \$12480000 pesos mensuales.
- La asociación se caracteriza, principalmente por el precio accesible de sus productos y su actitud de servicio.
- **¿Cómo llegar?** En esta área se diseñarán mapas interactivos para poder explicar de la manera más sencilla y explícita el cómo acceder a “la Rinconada”. Debido a que el tianguis de Tepito es muy grande, resulta trascendente el exponer las diferentes rutas de acceso de cómo llegar a “la Rinconada” ya sea por metro, por taxi, en auto, por camión o por las Avenidas y Ejes viales principales.
- **Puestos.** En este enlace se mostrarán los números y giros comerciales de cada “puesto”. Al dar un clic sobre el número remitirá a otra ventana en la cual se apreciará la foto del “puesto” con su asociado (puede ser el asociado o bien, si el asociado así lo quiere, uno de sus familiares y/o empleados). Esto con el fin de conocer su exacta ubicación, sus números de celular o de radiotelefonía Nextel y correo electrónico; así como los productos que ofrecen.
- **Productos.** Este link mostrará al usuario el producto y al dar un clic en él se remitirá a otra pantalla en la que se muestren los nombres de los “puestos” en los que se puede encontrar dicho producto. Al dar clic en el link de alguno de los “puestos” se mostrará lo que fue descrito en el punto anterior. Para este mismo tópico se propone crear al inicio de la página un link de búsqueda, el cual remitirá a esta información.
- **Compras.** Este enlace llevará los pedidos al *Webmaster*, es decir, el encargado de mantener actualizada la página, quien los hará llegar a los líderes y los líderes a los asociados. Los pedidos se enviarán a través de servicio de paquetería y el cobro será por medio de tarjeta de crédito directamente en la cuenta del asociado, transferencia o envío de dinero al extranjero por medio de un banco o de una casa de cambio (*Money orders* y *Money transfer*) si es que los clientes se encuentran en el



extranjero; o bien depositando el dinero a una cuenta de banco perteneciente a la asociación y enviando el recibo del depósito por medio de fax o de correo electrónico y especificando en él para quién de los asociados va dirigido el dinero.

- **Otros.** Se mostrarán iconos pequeños en un mapa para señalar a los usuarios la ubicación más cercana de los sanitarios, teléfonos públicos, del mercado o de locales especializados en comida. Este enlace servirá también como un medio de publicidad para las personas que no son asociadas, pero que trabajan en la misma calle lo que atraerá más gente a sus locales y al mismo tiempo ayudará a mantener el soporte de la página. La publicidad puede ser de dos tipos: la fija a través de *banners* o la que irrumpe de repente.
- **Bolsa de trabajo.** En este enlace se mostrarán anuncios de los asociados que estén buscando empleados, o también para cuando algunos asociados estén interesados en vender o alquilar su “puesto”.
- **Contacto.** Este enlace llevará a los usuarios a otra pantalla en la cual por medio de la frase “*Déjanos tu mail si quieres recibir información y actualizaciones de nuevos productos*” se podrá comenzar a instaurar una base de datos.

El diseño de la página Web estará bajo la supervisión del diseñador de la página Web (*Webmaster*), a quien se le especificará que cada una de las pantallas que se muestren deberá contar con los colores institucionales y con el logotipo promocional.

Esta página será para el uso común de todos los asociados, pero si existiera alguno de ellos que quisiera tener la suya propia se podría crear una liga, al darse el clic en la foto que se encuentra en el página general, la cual remitiría al usuario a la página personalizada de cada asociado.

A largo plazo, se tiene pensado innovarla al grado de crear una base de datos de los visitantes y una estrategia de mercadotecnia dirigida a través de la página Web a quienes son usuarios y clientes reales que visitan desde la red. También se podría crear un link con el GDF y la tesorería para informarse y realizar diversos pagos y tramites.



Además, a través de la página se puede llevar a cabo una estrategia de publicidad de marcas de los productos que se venden, de los servicios, de compostura, de talleres, entre otros, lo cual ayudaría a mantener el soporte de la página.

Tras elaborar una investigación para localizar un hospedaje en la red, se descubrió que el precio varía dependiendo del proveedor, el espacio que se contrate, el tamaño de memoria que se utilice para transacciones o correo, entre otros factores. En la feria de computación que se efectuó en el segundo cuatrimestre del año 2007 en el World Trade Center de México se encontró una oferta que incluía hospedaje y registro del dominio (nombre en Internet en: .com .org o .net), cuentas de correo ilimitadas, hasta 2 *gigas* de transacciones al mes en \$380.00 + IVA con un precio normal de \$780 + IVA. Dicha oferta incluía servicio de tienda en línea.

Como esa oferta pueden existir muchas más y de acuerdo con el precio y la manutención del sitio Web, cada asociado deberá aportar anualmente una cuota con la cual los usuarios podrán expandir sus posibilidades. Sin embargo, si no se cuenta con la posibilidad de invertir en un dominio, también existe la opción de utilizar sitios que permiten crear un espacio de información, los cuales son gratuitos, uno de ellos es www.awardspace.com.

6.4 Gráfica de Gantt.

Para poder llevar a cabo este proceso de difusión de imagen hacia el público interno, es conveniente recurrir a la utilización de la gráfica de Gantt¹⁸⁴. El objetivo de esta gráfica es el mostrar el tiempo de dedicación previsto para las diferentes actividades a lo largo de un tiempo determinado. Dicha gráfica permitirá mantener un efectivo control sobre los procesos propuestos para la internalización de la imagen.

El formato de la gráfica se muestra a continuación (ver gráfica 6.8) y es recomendable que sea colocada en una de las paredes de la oficina a través de una ampliación en papel bond o cartulina para tener fácil acceso a las distintas anotaciones que deban hacerse en ella.

¹⁸⁴ En http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Gantt



El comienzo del plan se encuentra programado para el mes de febrero, una vez que haya pasado la temporada navideña por lo que los ánimos bajan un poco y los asociados tienen más tiempo para poder asistir a las reuniones programadas. Se propone también que se renueve semestralmente, o bien, que se pongan dos ampliaciones, cada una de seis meses.

Modelo de gráfica de Gantt propuesto para el desarrollo de las tácticas.

| | Febrero | | | | Marzo | | | | Abril | | | | Mayo | | | | Junio | | | | Julio | | | |
|------------|---------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|
| Proyecto 1 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 |
| Táctica1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Táctica2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Táctica3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Táctica4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Táctica5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Táctica6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Táctica7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

-  Tiempo programado.
-  Tiempo real.

Observaciones:

Gráfica 6.8



En el ejemplo de gráfica se muestra que el control será medido por medio de semanas y que a través de la utilización de colores será representado el progreso de las de las tácticas; además de que en el recuadro de abajo podrán plasmarse las observaciones pertinentes con respecto a su aplicación.

6.5 Presupuesto.

Un presupuesto es la “previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso”¹⁸⁵. El presupuesto en este caso será un medio de comunicación para informar en números los proyectos propuestos con lo que el cliente podrá evaluar el campo de acción que será tomado.

Al entregar la propuesta al cliente, es importante llevar también el presupuesto final, ya que a los altos mandos siempre les interesará conocer costos y lapsos de tiempo; por lo tanto será conveniente elaborar un presupuesto en el cual no se vea una cantidad estratosférica sino que se señalen las cantidades dependiendo del lapso de tiempo en el cual se llevarán a cabo los proyectos, es decir no mostrar la cantidad total de golpe sino de manera “dosificada”, es decir, en un catalogo de conceptos en donde cada táctica propuesta es un concepto.

Los precios mostrados en cada una de las tácticas van de acuerdo con la cantidad mencionada, pero cabe resaltar que se puede obtener un excelente acuerdo debido a la cantidad de asociados y de pedidos, además de si se llegara a un trato entre asociación y compañía de rotulación y de impresión.

Una vez que el presupuesto esté en manos del cliente, podrá llevarse a cabo la elaboración de una estrategia de comunicación con la utilización de mensajes persuasivos para difundir la información a los asociados acerca de los beneficios que la aplicación de los tres proyectos traerá consigo.

¹⁸⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto>



CONCLUSIONES

Al dar término a la investigación, diseño y creación de identidad dentro de esta tesis se pudo constatar que el fenómeno de la comunicación esta implícito en cualquier ámbito de la vida cotidiana del ser humano y que es necesario comunicar de la manera correcta para poder así afectar al receptor como el emisor lo busca.

Se comprobó que el proceso de comunicación tiene una gran importancia pues se trata de la base para la revisión de los flujos comunicacionales dentro de cualquier organización y que con ello se tenga un buen desempeño.

Se justificó la hipótesis de que por medio de una identidad formal se puede dar paso a la difusión de una imagen a través de una estrategia que implique diversos y eficientes medios de comunicación.

Se manifestó que existen diversos tipos de organizaciones, cada una de las cuales tiene necesidades de comunicación y que inclusive una organización como la analizada, la cual se encuentra dentro de la actividad del comercio informal, necesita que sus flujos y procesos de comunicación sean revisados para convertirse en los óptimos.

Cabe señalar que durante el proceso de investigación se encontraron elementos que señalan que la asociación cuenta con una identidad, la del barrio de Tepito, por lo que se concluye que el diseño propuesto será el de una nueva identidad la cual refleja el conjunto de lo que es la zona de Tepito y las particularidades de la asociación.

El que la asociación estudiada cuente con una nueva identidad ayudará a que su difusión sea de una manera más organizada y planeada, además de facilitar la implantación de las estrategias de comunicación que fueron propuestas y, por consiguiente, se tendrá una mejor aceptación de las mismas.

A través de esta investigación se concluye que el comercio informal y sus distintos tipos de organizaciones son un nicho para explorar, como un nuevo mercado de acción para los comunicólogos, el cual beneficiará a sus integrantes ya que no basta con estar agrupados en asociaciones civiles y ser representados por dirigentes que intentan fungir en el papel de comunicólogos. El no conocer las bases de la organización y el no estructurar como es debido sus flujos de información puede fomentar entre sus miembros espacios que



sean invadidos por la incertidumbre o la apatía. Es necesario contar con una persona experta en el área de la comunicación organizacional quien dirija y encamine la comunicación dentro de ella.

Esta tesis sugiere un modelo que funciona para la asociación estudiada, en el que se propone que Comerciantes de la Rinconada de Tepito cuente con una identidad propia, la cual refleje su ideología. Una vez que la identidad ha sido diseñada se dará paso a la aplicación de la estrategia de difusión que promoverá su imagen y servicios ya que no es posible promover algo que no existe. Por lo tanto, es necesario crear y formalizar la identidad de la asociación de Comerciantes de la Rinconada de Tepito para poder posicionar su imagen entre sus públicos.

Se concluye también que el llevar a cabo la propuesta de esta tesis facilitará la asimilación de tópicos que sucedan y afecten la actividad cotidiana de la asociación. Como ejemplo práctico, se pudo haber evitado el clima de incertidumbre y temor que surgió en los asociados a partir de la expropiación de un predio por medio de una efectiva estrategia que informara a todos los asociados lo que estaba sucediendo. La incertidumbre y el temor pudieron haber sido evitados si hubieran existido medios de comunicación prácticos para la difusión de la verdadera información.

En el ámbito académico, esta tesis podría ser útil como referencia para futuras investigaciones con respecto al mismo tema ya que en ella se demuestra la real aplicación de la teoría de la comunicación organizacional en un caso práctico y actual, mismo que afecta a diversos sectores de la población ya que el comercio informal no sólo se encuentra en Tepito.

Se concluye que para el caso específico de Comerciantes de la Rinconada de Tepito podrían ser adaptados los modelos de comunicación formal e informal; la primera para mantener en ellos un cierto control por medio de mensajes persuasivos y digeribles utilizando las herramientas de la comunicación descendente, ascendente y horizontal y la segunda para crear entre los asociados de manera indirecta intereses afines; lo que ayudará a fomentar el sentido de pertenencia.

Con herramientas tales como la investigación documental y de campo, y el análisis de su cultura organizacional fue posible conocer los elementos imperantes de sus rasgos culturales, de su modo de actuar, de sus herramientas de trabajo, sus instalaciones, su jerga



popular y su trato con el cliente, entre otros. Con lo anterior fue posible diseñar la identidad de la asociación, la cual corresponde completamente a lo que es la asociación de Comerciantes de la Rinconada de Tepito; es decir, su cultura organizacional se encuentra representada tanto en los elementos conceptuales como en los visuales pues para poder crear una identidad ésta debe estar apegada a lo que la organización representa, pero teniendo en cuenta también lo que quiere ser.

Al conocer dichos elementos se comprobó que no existía un sentido de integración o de pertenencia ya que al estar en contacto con miembros de otras asociaciones, de los medios masivos de comunicación y a falta de medios específicos y formales dentro de la misma asociación se propició una segregación de los asociados.

Con la ayuda del análisis de clima organizacional y del análisis de coyuntura política se evidenció que acontecimientos tales como expropiaciones, operativos policíacos, retenes, entre otros, afectan la actividad comercial de esta asociación, por lo que la incertidumbre y el temor crecen afectando el desempeño de los asociados y por tanto de la imagen que ofrecen a su público.

Tras examinar la cultura y el clima imperante en la asociación se analizó, a grandes rasgos, la manera en que la red de comunicación por medio de la cual la cultura debería ser dada a conocer está constituida y se encontró que no existen elementos formales que la difundan o la refuercen, por lo que los asociados están dispersos y apáticos con respecto a los objetivos generales de la misma.

El diagnóstico obtenido a través del análisis FODA arrojó elementos que sirvieron para conocer las ventajas y desventajas tanto internas como externas que influyen en la asociación, sus procesos y su imagen.

A través de los diversos análisis realizados se pudo conocer que tanto las particularidades de esta organización como sus representantes no han permitido que exista un liderazgo por parte de ellos por lo que no son respetados y la información y los pocos canales que existen sean ignorados. Por lo tanto, resulta relevante contar con un organigrama, el cual fue propuesto en esta tesis, para que quede claro en cada uno de los integrantes cuál es su papel dentro de la asociación que, aunque no son muchos los niveles jerárquicos los que existen deben respetarse.



El logotipo creado en esta tesis servirá como un medio de cohesión al ser impreso en todos los medios posibles. Con dicho logotipo se identificarán los asociados entre ellos y se diferenciarán de las demás asociaciones. Las diversas tácticas propuestas para su difusión servirán para que el cliente identifique a sus proveedores de mercancías como pertenecientes a una asociación con una imagen.

Para la elaboración del logotipo se partió de toda la información documental y visual recabada, se observó y analizó lo que identificaría a los miembros de la asociación con un logotipo y con creatividad surgió la idea presentada, la cual es una muestra de sensibilidad e imaginación.

También se propuso lanzar un nombre registrado con un *slogan* y un símbolo para crear marca para esta asociación. Dicha propuesta está orientada al estilo de vida y los aspectos emocionales de las personas que consumen sus productos y servicios con el fin de posicionar su imagen a través de su nueva identidad.

Fueron creadas políticas y un código de comportamiento con el fin de servir de apoyo a la nueva imagen de la asociación, con estos elementos se podría llegar a una reconciliación con habitantes inconformes, autoridades, clientes y medios de comunicación.

Los objetivos de la asociación fueron reestructurados y desglosados con el fin de que los asociados conocieran las finalidades y esperanzas de la organización a la que pertenecen. Al conocerlos e integrarlos a su propio juicio se podrá conseguir su apoyo para alcanzarlos.

Se propuso un diseño de los manuales de organización, inducción y procedimientos (los cuales no fueron desarrollados sino que quedaron sólo en propuesta en este proyecto, sólo fue señalado el cómo sería su contenido). A través de ellos se pretende difundir formalmente a la organización y darla a conocer a sus asociados. Con el manual de procedimientos se busca enfatizar las jerarquías y dar a conocer las funciones a cada uno de los miembros (asociados, empleados y/o familiares), mientras que con el manual de inducción se busca integrar al nuevo miembro y motivarlo a contribuir con los objetivos principales de la asociación.

Se comprobó que la falta de una estructura organizacional clara desemboca en la apatía, indiferencia, desorden, incertidumbre lo cual dificulta que los públicos externos vean a la asociación como algo serio y que por el contrario, la perciben como grupos



aislados y no como un sistema que si bien trabaja para conseguir objetivos particulares, también debería trabajar en conjunto para alcanzar los objetivos generales.

La propuesta de identidad será difundida por medio de tres proyectos. El primero se enfoca principalmente a los públicos internos, es decir, a los asociados, a través de medios de comunicación como lo son los trípticos y los manuales, de reuniones programadas, entre otros para introducir poco a poco a los asociados a lo que será su nueva imagen, misma que deberán fortalecer por medio de sus acciones.

El segundo proyecto está enfocado a la difusión de esta nueva imagen en los públicos externos a través de todos los medios con los que los clientes están en contacto, ya sean estos las notas de remisión o los artículos promocionales. Así, a través de percepciones, sensaciones, pensamientos y motivaciones la imagen de la asociación se transformará paulatinamente.

El tercer proyecto busca difundir la nueva imagen a través de los medios electrónicos y expandir las posibilidades de la asociación en esta aldea global, con lo que se pretende conseguir una base de datos para enviar información atractiva y persuasiva sobre la asociación y así poder atraer a más público.

También fueron agregados dos elementos que se consideran importantes para el desarrollo de las tácticas propuestas. El primero de ellos es la gráfica de Gantt por medio de la cual se podrá mantener un control de tiempo con respecto a la aplicación de dichas tácticas; mientras que el segundo es el presupuesto, la parte de la propuesta técnica que más interesa a los líderes porque en ella se mostrarán sus costos.

De manera general se concluye que cualquier organización, con cualquier giro o campo de acción necesita contar con una identidad visual y conceptual para poder ser reconocida e identificada. El contar con una identidad otorgará cierto grado de formalidad a la asociación de Comerciantes de la Rinconada de Tepito A.C. para así crear en todos sus públicos un ambiente de confianza y respeto para la actividad que desempeña. También se conseguirá fomentar en los asociados un espíritu gregario el cual será un soporte para alcanzar los objetivos generales y particulares y para posicionarse en el mercado.

Cabe señalar que no basta con la creación y difusión de la identidad. Hay que mantenerla viva por medio de efectivos medios de comunicación que mantengan la cohesión. Dicha identidad deberá ser actualizada y, cuando se crea necesario, renovarla es



decir, el ambiente que rodea a la asociación es cambiante por lo que la asociación deberá acoplarse y adaptarse a los cambios como lo ha hecho desde que surgió, sólo que ahora con formalidad.

También se concluye que la teoría de la comunicación organizacional se adapta a las necesidades de cualquier tipo de organización y colabora con la creación de nuevos instrumentos de difusión y persuasión.

Por último se concluye que los objetivos planteados para la realización de esta tesis fueron alcanzados ya que se realizó el diseño de la identidad y se está en trato con los dirigentes de la asociación para su aplicación y difusión para un lanzamiento de imagen.



ANEXOS

ANEXO 1

En el siguiente apartado se muestran las pruebas que anteceden a la propuesta de logotipo de esta tesis.

La primera idea fue la de conjuntar dos elementos prehispánicos como calli (casa) y olin (movimiento) que representaran la actividad y características de la asociación y darle un sentido ancestral al logotipo. La imagen 1 fue uno de los primeros ejercicios para conocer y encontrar los colores y posiciones, mientras que la imagen 2 fue el logotipo que surgió con esa idea.

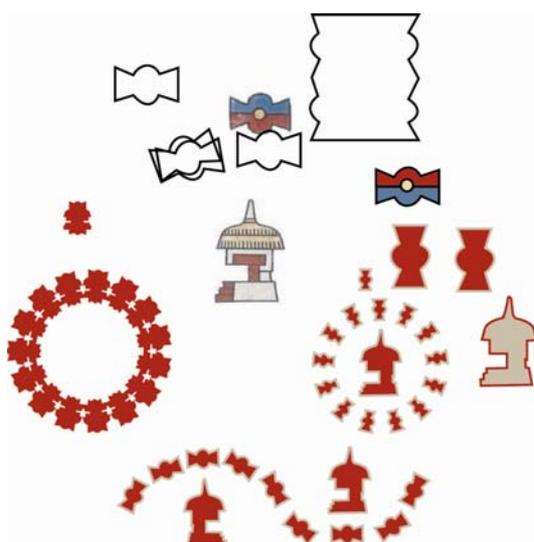


Imagen 1



Imagen 2



Después se intentó hacer algo con figuras geométricas y con las iniciales de la asociación, algo que no representara nada y las imágenes 3 y 4 fueron el resultado de ello.

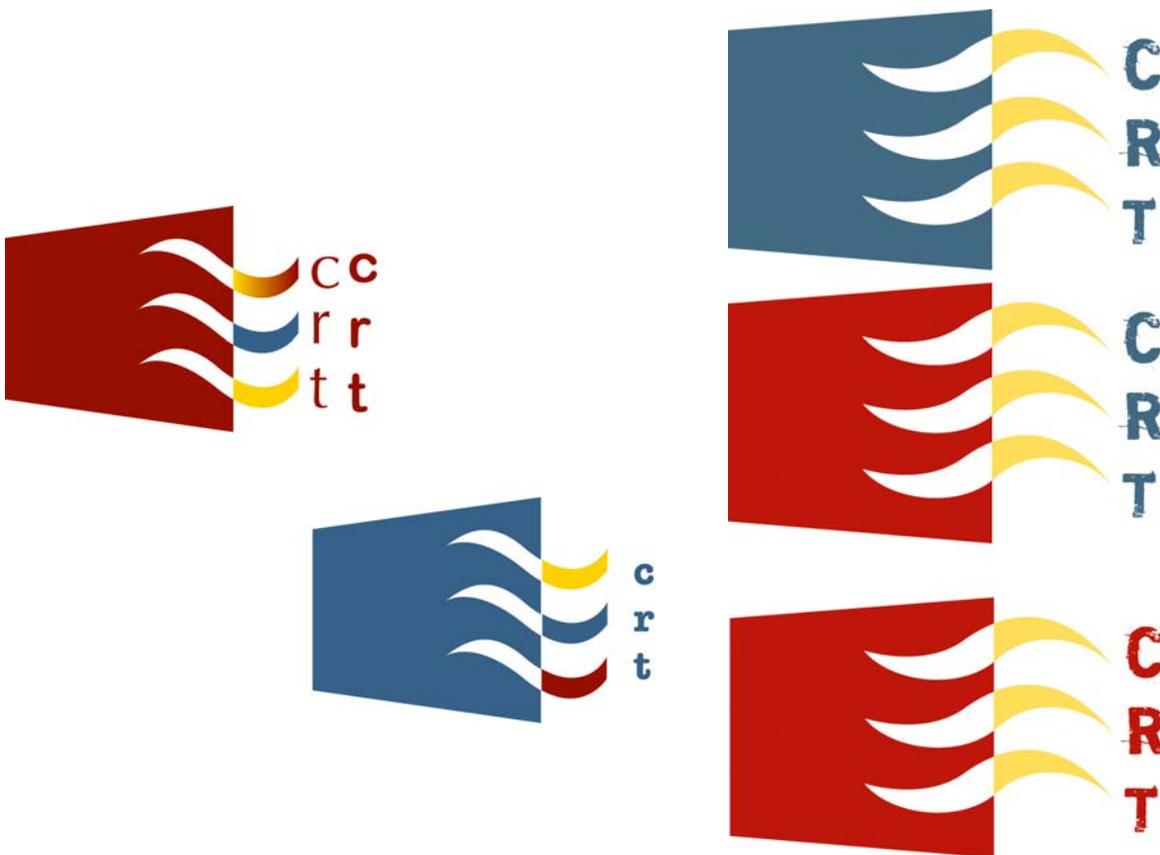


Imagen 3

Imagen 4



Finalmente se probó con lo que, de acuerdo con la investigación, resultó ser lo más representativo de la calle donde se ejerce la actividad de la asociación: la iglesia de San Francisco de Asís. Se probaron diferentes colores y distintas tipografías, tal y como se puede apreciar en las imágenes 5, 6 y 7, y el resultado es el de la propuesta.

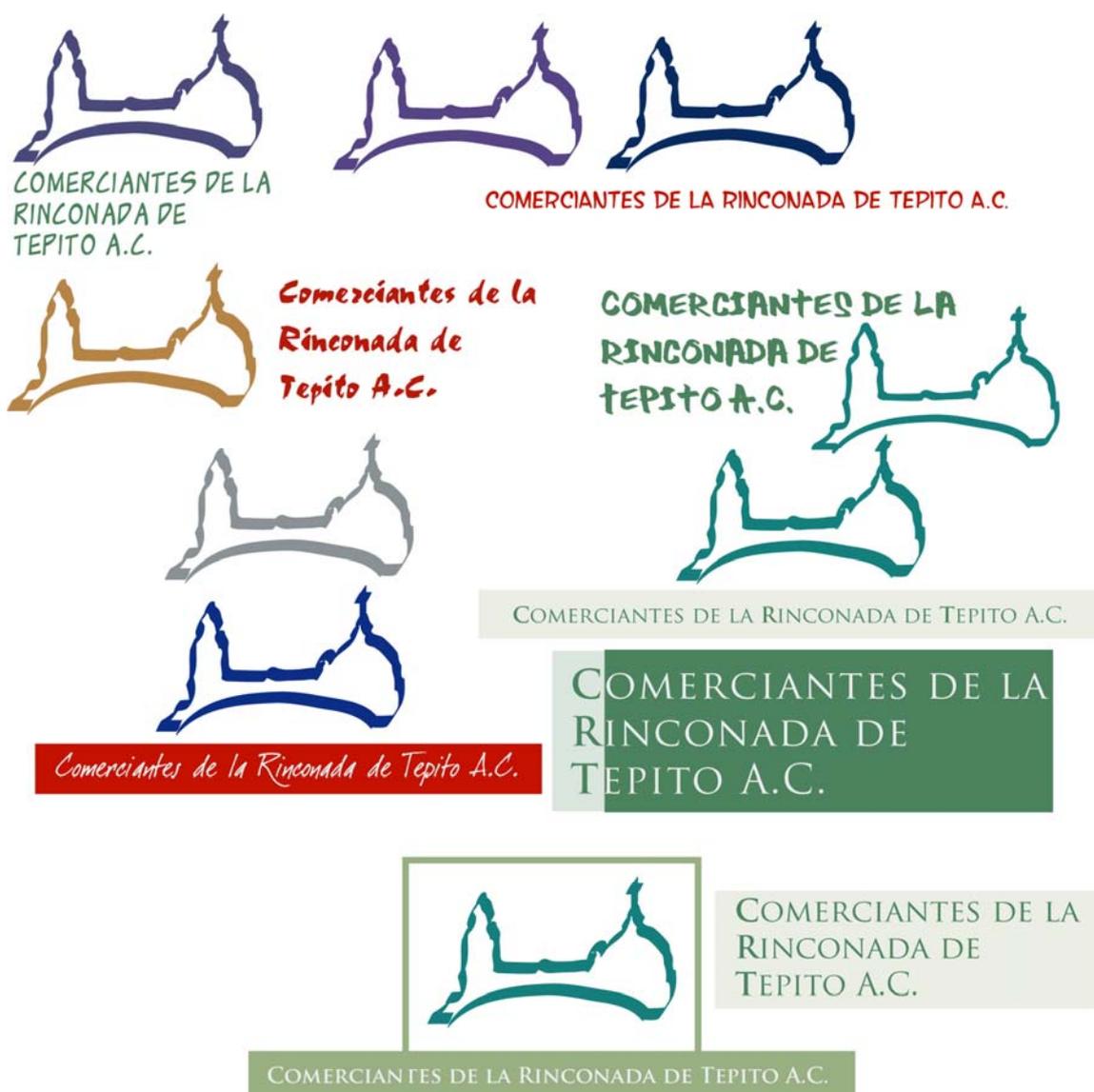


Imagen 5



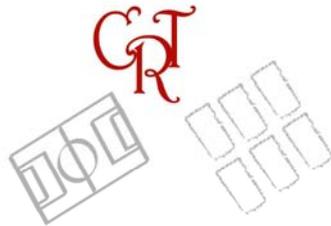
Comerciantes de la Rinconada de Tepito

Comerciantes de la Rinconada de Tepito A.C.



Comerciantes de la Rinconada de Tepito A.C.

Imagen 6



COMERCIANTEs DE LA RINCONADA DE TEPITO A.C.



COMERCIANTEs DE LA RINCONADA DE TEPITO A.C.



Comerciantes de la Rinconada de Tepito A.C.

COMERCIANTEs DE LA RINCONADA DE TEPITO A.C.



Comerciantes de la Rinconada de Tepito A.C.



COMERCIANTEs DE LA RINCONADA DE TEPITO A.C.

COMERCIANTEs DE LA RINCONADA DE TEPITO A.C.

Imagen 7



ANEXO 2

Para llegar al logotipo que fue propuesto dentro de esta tesis, fueron tomados en cuenta todos los elementos hallados a través del análisis de la cultura organizacional. Una vez que estuvo creado, el logotipo fue mostrado a un grupo de asociados quienes inmediatamente se identificaron con él, pero además se buscó conocer cuál era la percepción que el público externo tenía de él por lo que se realizó un muestreo con 9 clientes de “la Rinconada”.

La siguiente herramienta de investigación se practicó en tres días. El objetivo de la encuesta es saber el tipo de público que asiste al barrio de Tepito y en específico a “la Rinconada” para conocer que les significaba el logotipo propuesto en la tesis, para dicha finalidad en la pregunta 4 se mostró el logotipo.

Las preguntas que se efectuaron son las siguientes.

Preguntas.

1. ¿Desde hace cuánto tiempo compra en Tepito?
2. ¿Cuántas veces a la semana va a Tepito?
3. ¿Compra también en otras calles?
4. ¿Qué le remite o qué le parece este logotipo/imagen?
5. ¿Compra para vender o para uso personal?
6. ¿Cómo o por qué nombre conoce esta calle?
7. ¿Sabe si los comerciantes de “la Rinconada” pertenecen a una asociación?
8. ¿Qué opinión en general tiene de sus proveedores?
9. ¿De dónde viene?

1 de Febrero 2008

Encuestado 1 Masculino

1. 17 años.
2. Todos los días.



3. Caridad, “la Rinconada” y el Mercado 14.
4. Le remitió la iglesia de San Francisco.
5. Ambos.
6. Por “la Rinconada”.
7. Sí pero por los medios de comunicación.
8. Trato amable, el inconveniente son los rateros.
9. Xochimilco.

Encuestado 2 Masculino

1. 35 años.
2. Una vez por semana.
3. Mercado 14 y “la Rinconada”
4. Reconoce la iglesia.
5. Ambos.
6. Por “la Rinconada”.
7. Sí lo sabe.
8. Buen trato.
9. Tlalpan.

Encuestado 3 Masculino

1. 17 años.
2. 1 ó 2 veces a la semana.
3. Sí.
4. Sí lo asocia con la iglesia de la cuadra.
5. Uso personal.
6. “la Rinconada”
7. No.
8. Muy buen trato.
9. Iztapalapa.

Encuestado 4 Femenino

1. 30 años.
2. 2 veces a la semana.
3. Mercado y “la Rinconada”
4. Identifica y remite a la iglesia.
5. Ambos.
6. Si sabía que por “la Rinconada”.
7. Si.
8. Buen trato y seguridad.
9. Iztapalapa.



02 febrero de 2008

Encuestado 1 Femenino

1. 20 años.
2. 2 veces a la semana.
3. Si.
4. Sí reconoce la iglesia.
5. Uso personal.
6. No sabe el nombre o mote de la calle.
7. Se imagina.
8. Bueno.
9. G.A.M.

Encuestado 2 Masculino

1. 6 años
2. Antes cada 8 días ahora una vez al mes.
3. Sí.
4. Si reconoce.
5. Antes vender, ahora uso personal.
6. No sabe.
7. Si.
8. Bueno.
9. Tlapan.

Encuestado 3 Femenino

1. 15 años.
2. 2 veces por semana
3. Si.
4. No reconoció.
5. Personal.
6. No sabe.
7. No.
8. Buena.
9. Iztapalapa.



04 febrero de 2008

Encuestado 1 Femenino.

1. 10 años.
2. 1 cada 15 días o cada que hay oportunidad y dinero.
3. Si.
4. Mencionó que son bonitos trazos. No remitió a la iglesia.
5. Uso personal y regalos.
6. No sabe el nombre de la calle.
7. Más o menos tenía una idea.
8. Trato amable.
9. Iztacalco.

Encuestado 2 Masculino.

1. 13 años.
2. 1 o 2 a la semana.
3. Si.
4. La iglesia al lado del campo.
5. Ambos pero más para vender.
6. "la Rinconada".
7. Sí.
8. Bueno y seguridad.
9. Puebla.

De acuerdo con la muestra aleatoria al encuestar a 9 personas se pueden rescatar los siguientes datos:

1. 8 de los 9 encuestados tienen más de 10 años en asistir a realizar compras en el barrio de Tepito, 1 de ellos sólo 6 años.
2. 1 de ellos asiste todos los días, 1 asiste una vez por semana, 5 asisten de 1 a 2 veces por semana, 1 cada 15 días y 1 uno, una vez al mes.
3. Todos los encuestados compran en otras calles además de "la Rinconada".
4. 7 de los encuestados por medio de la imagen reconocieron a la iglesia que se encuentra en esa calle, 2 de ellos no supieron de que iglesia se trataba.
5. 4 de los encuestados asisten a "la Rinconada" para comprar productos para vender. 5 lo hacen para adquirir productos para su uso personal.
6. 5 de los encuestados conocía el mote de la calle "la Rinconada" mientras que los otros 4 lo desconocían.
7. 5 de los encuestados si sabían que los comerciantes pertenecen a una asociación, 2 se imaginaban y 2 lo ignoraban.



8. Todos los encuestados reconocen el trato amable por parte de los comerciantes, 2 de ellos se sienten seguros y 1 de ellos menciona la inseguridad.
9. 8 de los encuestados provenían de delegaciones del D.F. y 1 del interior de la República.

5 de los encuestados son del sexo masculino y cuatro femenino.

Se puede destacar que las personas que asistieron el día 2 de febrero (sábado) son las que visitan Tepito con menos frecuencia y lo hacen para adquirir productos para uso personal y no para vender como lo que asistieron los días 1 (viernes) y 4 (lunes) de febrero, quienes lo hacen, en su mayoría para vender los productos que adquieren.

Las mismas personas que compraron en “la Rinconada” en sábado desconocen el nombre de la calle debido a que recorren todas las calles buscando algo que comprar y no llegan a una en específico a adquirir lo que necesitan.

Las personas que acuden con mayor frecuencia al barrio de Tepito si conocen el nombre de la calle, e incluso durante la encuesta rescataban anécdotas de años anteriores en los que asistían y los productos que compraban, o los comerciantes a los que conocían.

La mayoría de los encuestados reconocieron en el logotipo a la iglesia cercana a la calle, los que asisten con más frecuencia supieron mencionar el nombre de la misma.

Por lo tanto se concluye para aquellas personas que visitan con más frecuencia el barrio de Tepito el logotipo propuesto les significa y remite a algo conocido por lo que la estrategia propuesta servirá para formalizar la imagen de la asociación en sus clientes; mientras que para las personas menos asiduas a “la Rinconada” habrá que trabajar más en el posicionamiento de la imagen y reforzar los medios propuestos.



FUENTES DE CONSULTA

BIBLIOGRAFÍA

Acotto, Laura, *Las organizaciones de la sociedad civil. Un camino para la construcción de ciudadanía*, Buenos Aires, Ed. Espacio, 2003, 95pp.

Aréchiga Córdoba, Ernesto, *Tepito: del antiguo barrio de indios al arrabal*, México, Ed. ¡Uníos!, 2003, 366pp.

Arras, Ana María, *Comunicación Organizacional*, México, Ed. Universidad Autónoma de Chihuahua colección textos universitarios, 1990, 160pp.

Baena, Guillermina, *Manual para elaborar trabajos de investigación documental*, México, Editores Mexicanos Unidos, 1995, 124pp.

Bartoli, Annie, *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, México, Ed. Paidós, 1992, 221pp.

Beltrán y Cruces, Raúl Ernesto, *Publicidad en medios impresos*, México, Ed. Trillas, 1997.

Berlo, David K., *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica*, México, El Ateneo, 1992, 239pp.

Blake, Reed H.- Haroldsen, Edwin O., *Una taxonomía de conceptos de la comunicación*, México, Ed. Nuevomar, 1997, 169pp.

Bonilla Gutiérrez, Carlos, *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*, México, Ed. Trillas, 2da edición, 2001, 120pp.

Breña Valle, Gabriel, *Las mil caras de la moneda. Comercio en México*, México, Banco Nacional del Pequeño Comercio S.N.C., 1991, 115pp.

Capriotti, Paul, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona, Ed. Ariel Comunicación, 1999, 254pp.

Cervo, Amado Luis, *Metodología científica*, Bogotá, Ed. McGraw-Hill, 1980, 137pp.

Corona Funes, Rafael, *Estrategia. El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, México, SICCO, 2001.

Costa, Joan, *Identidad Corporativa*, México, Ed. Trillas, 2001, 125pp.



Costa, Joan, *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, Buenos Aires, Ed. La Crujía, 2003, 257pp.

Daft, Richard L. y Steers, Richard M., *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, México, Ed. Limusa, 1992, 773pp.

Daft, Richard L, *Teoría y diseño organizacional*, México, Ed. Internacional Thomson Editores, 2000, 699pp.

Dasilva, Reinaldo O, *Teorías de la administración*, México, Ed. Thomson, 2001, 523pp.

Dávila, Anabella y H. Martínez, Nora, *Cultura en organizaciones latinas*, México, Ed. Siglo XXI, 1999, 254pp.

Elías, Joan y Mascaray, José, *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*, Barcelona, Ed. Gestión 2000, 1998, 306pp.

Fernández Collado, Carlos, *La comunicación humana. Ciencia social*, México, Ed. McGraw-Hill, 1986, 468pp.

Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Ed. Trillas, 1991, 273pp.

Franklin, Enrique Benjamín, *Organización de empresas, análisis, diseño y estructura*, México, Ed. McGraw-Hill Interamericana, 1998, 341pp.

Garbett, Thomas F., *Imagen corporativa: cómo crearla y proyectarla*, Colombia, Ed. Legis, 1991, 233pp.

García Uceda, Mariola, *Las claves de la publicidad*, Madrid, Ed. ESIC, 2000, 380pp.

Geli, Alejandro C., *Qué es Administración. Las organizaciones del futuro*, (Compilación de diversos autores), México, Ed. Macchi, 1997, 392pp.

Goldhaber, Gerald M, *Comunicación Organizacional*, México, Ed. Diana, 9ª edición, 2001, 423pp.

Hernández y Rodríguez, Sergio, *Introducción a la administración, un enfoque teórico práctico*, México, Ed. McGraw-Hill Interamericana, 1994, 372pp.

Homs Quiroga, Ricardo, *La comunicación en la empresa*, México, Ed. Grupo Editorial Iberoamérica, 1998, 148pp.

Lacasa, Antonio S., *Gestión de la Comunicación Empresarial*, Barcelona, Ed. Gestión 2000, Colección Universitaria ESERP, 1998. 255pp.



Mayer, Richard y T. Michael M., *Teoría de la Organización para la Administración Pública*, México, Ed. FCE, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, 1999, 213pp.

Mercado H., Salvador, *Administración aplicada. Teoría y práctica*, México, Ed. Limusa, 1994, 543pp.

Moles, Abraham, *La imagen. Comunicación funcional*, México, Ed. Trillas, 1991, 271pp.

Mortensen, C. David, *La comunicación: el sistema intrapersonal*, Buenos Aires, Ediciones Tres Tiempos, 1978, 246pp.

Nixon, Raymond *Investigaciones sobre comunicación colectiva*, Quito, Ed. CIESPAL, 1963.

Olins, Wally, *Identidad Corporativa*, México, Ed. Celeste, 1991, 221pp.

Ortiz, Georgina, *El significado de los colores*, México, Ed. Trillas, 1992, 270pp.

Paoli, J. Antonio, *Comunicación e información*, México, Ed. Trillas, México, 1989, 138pp.

Pardinas, Felipe, *Metodología de investigaciones en ciencias sociales*, México, Ed. Siglo XXI, 1989, 236pp.

Peredo, Roberto, *Introducción al estudio de la comunicación. Teoría de la comunicación I. Introducción, selección y notas*, México, Ediciones de Comunicación, 1986, 204pp.

Picazo Manriquez, Luis R. y Evadista Lorenzana, Gabriel, *Comunicación Estratégica: para crear, fortalecer y posicionar imagen corporativa*, México, Ed. McGraw-Hill, 1996, 219pp.

Ramírez, Armando, *Tepito*, Ed. Grijalbo, México, 1989, 121pp.

Ramos, Fernando, *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*, Madrid, Ed. Universitas, 2002, 162pp.

Ricci Bitti, Pio E. y Zani, Bruna, *La comunicación como proceso social*, México, Ed. Grijalbo, 1986, 290pp.

Rojas Soriano, Raúl, *Métodos para la investigación social: Una proposición dialéctica*, México, Ed. Folios, 1983, 122pp.

Rojas Soriano, Raúl, *Guía para realizar investigaciones sociales*, México, UNAM-FCPyS Textos Universitarios, 1985, 274pp.



Rosales Ayala, Héctor Silvano, *Tepito Arte Acá (ensayo e interpretación de una práctica cultural en el barrio más chido de la ciudad de México)*, México, UNAM, Centro Regional de investigaciones multidisciplinares, 1987.

Scheinsohn, Daniel, *Comunicación estratégica, management y fundamentos de la imagen corporativa*, México, Ed. Macchi, 5ª edición, 1999, 173pp.

Shannon, Claude E. y Weaver, Warren, *The Mathematical Theory of Communication*, EUA, Ed. Urbana, University of Illinois Press, 1949.

Tejada Palacios, Luis, *Gestión de la imagen corporativa: creación y transmisión de la identidad de la empresa*, Bogotá, Ed. Norma, 1987, 204pp.

Villafañe, Justo, *Imagen Positiva, Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas*, Madrid, Ed. Pirámide, 1993. 238pp.

TESIS Y TESINAS

Aguilar Sánchez, Georgina, Tesina: *Las organizaciones de la sociedad civil como espacios de reivindicación de género. (Un estudio de caso: "Católicas por el derecho a decidir A.C.)*, México, UNAM-FCPyS, 2004, 95pp.

Checa Gutiérrez, Marcia Itzel, Tesis: *La influencia política de las organizaciones civiles por los derechos humanos en México*, México, UNAM – FCPyS, 2003, 271pp.

López Martínez, Martha Patricia, Tesis: *Estrategia de Comunicación para el proceso de fusión corporativo entre Grupo Editorial Expansión y Time Inc.*", México, UNAM-FCPyS, 2006, 233pp.

Mondragón Pérez, Angélica Rocío, Tesis: *El comercio en las banquetas de Tepito. Asociación de comerciantes establecidos del barrio.*, México, UNAM FCPyS, 1994, 144pp.

Montes Castro, Norma Raquel, Tesis: *El graffiti como medio de comunicación*, México, UNAM-FCPyS, 2003, 196pp.

Pérez Palomares, Margarita, Tesis: *Clima organizacional. Propuesta para su diagnóstico*, México, UNAM-FCPyS, 2003, 163pp.

Rocha Osorio, Víctor Hugo, Tesis: *La evolución social del barrio de Tepito como importante centro de comercio informal en la ciudad de México*, México, UNAM-FFL, 2004, 143pp.



Vázquez Hernández, Ana Laura, Tesis: *Diagnostico de comunicación interna en una empresa mediana (caso TGC GeoTecnia)*, México, UNAM-FCPyS, 2005, 167pp.

HEMEROGRAFÍA

Adler Lomninitz, Larissa “El concepto sector informal urbano: la confusión actual de sus definiciones”, México, *Antropológicas*, No. 9, Nueva Época 1994.

Aréchiga Córdoba, Ernesto, “De los miserables a los nietos de Sánchez. Una brevísima historia de Tepito”, *Cultura Urbana*, México, Ed. UACM, mensual, año II, núm. 12, octubre 2006, 75pp.

Couffignal, Georges, “Misterioso Tepito”, *Trace*, México, Ed. CEMCA IFAL, mensual, núm. 11, mayo 1987, 102pp.

Hernández, Alfonso, “Tepito para los tepiteños”, en *Los movimientos sociales en el valle de México (I)* Jorge Alonso (Coord.), México, Ediciones de la Casa Chata Colección Miguel Othón de Mendizábal, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, 1986, 415pp.

Hernández, Alfonso, “Obstinado Tepito, barrio de gestas y gestos”, *Cultura Urbana*, México, Ed. UACM, mensual, año II, núm. 12, octubre 2006, 75pp.

Mejía Madrid, Fabrizio, “Tepito: ya te volví a alburear”, *Proceso*, México, semanario, núm. 1584, 11 de marzo de 2007, 98pp.

Ramírez, Armando “Tepito: un barrio que vive del cuento y el sablazo...”, *Cultura Urbana*, México, Ed. UACM, mensual, año II, núm. 12, octubre 2006, 75pp.

Schaff, Adam, “El aspecto filosófico del proceso de la comunicación”, en Goded, Jaime, *Antología sobre la comunicación humana*. Lecturas universitarias núm. 25, México, UNAM-CCH DGP, 1976.

PONENCIAS

Hernández, Alfonso, ponencia “Reencuentro de dos ciudades: Santiago de Chile-Ciudad de México”, *Comercio informal y desarrollo urbano*, Santiago de Chile, Corporación para el desarrollo de Santiago, Programa de Economía del Trabajo, III Seminario Internacional, septiembre 1994.



Hernández, Alfonso, Usos y costumbres del comercio. Ponencia: Los tradifas de Tepito, *primer encuentro. La otra ciudad. Buscando alternativas para una mejor ciudad*, México, UACM, Casa Talavera, septiembre, 2005.

Rocha Osorio, Víctor Hugo, *El proceso de incorporación de los comerciantes informales a la globalización en la Ciudad de México*, Diplomado: “Economía, Estado y pobreza en México”, México, UNAM ENTS, 2005, 13pp.

ENTREVISTAS

- C. Florencio Villalpando, Presidente de Comerciantes de la Rinconada de Tepito A.C., Oficina central, 13 y 18 de enero de 2007.
- Ing. Joel Ortega, Secretario de Seguridad Pública en el Distrito Federal, Liverpool 136 piso 12 Col. Juárez Deleg. Cuauhtémoc, 16 de marzo de 2007.
- C. Alfonso Rico, comerciante de “la Rinconada” desde 1975, 16 de marzo de 2007.
- C. Concepción, comerciante y habitante de “la Rinconada”, marzo de 2007.
- C. José Gamboa, comerciante de “la Rinconada” desde 1992, 16 de marzo de 2007.
- C. Juan Cazares, Secretario de Comerciantes de la Rinconada de Tepito A.C., calle Plaza Fray Bartolomé de las casas, 2 de abril de 2007.
- C. Alfonso Hernández, Director del Centro de Estudios Tepiteños, Granaditas 56 Col. Morelos, enero, marzo, mayo, julio de 2007.
- C. Javier, cliente de “la Rinconada”, 14 de mayo de 2007.
- Vecina del barrio de Tepito, 4 de octubre de 2006.
- Entrevistas a asociados del 20 al 26 de mayo y del 28 de mayo al 4 de junio de 2007.

PROGRAMAS TELEVISIVOS

- Paulina Lavista, *Ciudad Instantánea: Tepito*, México, 1993. Transmitido por canal 22 el 1ro de junio de 2007 a las 21:00hrs.



REFERENCIAS ELECTRÓNICAS Y PÁGINAS DE INTERNET

- Diccionario de la lengua española, vigésima segunda edición, Edición electrónica versión 1.0 © en CD-ROM, Real Academia Española, 2003.
- Guía Roji, Edición electrónica en CD-ROM, 2006.

- www.df.gob/ciudad/ 14 de marzo de 2007
- www.barriodetepito.com.mx 20 de marzo de 2007
- www.seduvi.df.gob.mx Marzo de 2007
- www.inegi.gob.mx Abril de 2007
- <http://sip.part.com.mx/27ambulantaje.html> Abril de 2007
- <http://www.jornada.unam.mx> Abril y junio de 2007
- <http://www.eluniversal.com.mx/notas> Abril y junio de 2007
- www.cinemex.com.mx Mayo de 2007
- <http://es.wikipedia.org> Mayo, sep. y octubre de 2007
- www.santuariodechalma.org.mx Junio de 2007
- <http://www.youtube.com/watch?v=Ag1IhvFwbCg> Junio de 2007
- http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/asistencia_contribuyente/informacion_frecuente/salarios_minimos/ Septiembre de 2007
- <http://store.officedepot.com.mx/OnlineStore> Octubre de 2007

Nota

La imagen que se encuentra en los encabezados de cada una de las páginas de esta tesis es un grabado, obra de Alberto Beltrán (1923-2002) dibujante, litógrafo y grabador. Nacido en la ciudad de México, específicamente en el barrio de Tepito.