



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**El periódico *Ruta cien*, medio para la integración
de los trabajadores del organismo Ruta 100**

TESINA

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

PRESENTA

Abigail Araceli Cervantes Cantero

DIRECTORA DE TESINA

Doctora Nedelia Antigua Trujillo



Ciudad Universitaria, 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

RECONOCIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México, mi orgullo Puma.

A la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, en donde aprendí a pensar, analizar, leer y escribir.

Al Centro de Educación Continua en donde actualicé mis conocimientos.

Y a todos quienes cada día aportan su amor, esfuerzo, trabajo y dedicación para el engrandecimiento de mi *Alma Mater*.

AGRADECIMIENTOS

Al Honorable Jurado. Gracias por su guía, tiempo, conocimiento, amabilidad, espacio:

Prof. Nedelia Antiga Trujillo

Prof. Esperanza Alejandra Cabrera Martínez

Prof. María Teresa García Contreras

Prof. Adela Mabarak Celis

Prof. Fernando Munguía Rodríguez

DEDICATORIAS

Ad Universarum Terrarum Orbis Architectonis ad Gloriam Ingentis

A Rosa María Cantero Escobar y Víctor Cervantes Delgado, mis amados padres, quienes hicieron su mayor esfuerzo por darme una carrera universitaria y me enseñaron a cultivar mi espíritu.

Al maestro Guillermo Tenorio Herrera por su asesoría y sonrisa.

A la doctora Nedelia Antiga Trujillo porque sin ella, este trabajo no se hubiera culminado.

A mi queridísima licenciada y amiga Bárbara Thalía Amador Godoy quien me animó y acompañó en este trabajo y es mi mecenas cultural.

A todos los que en diferentes tiempos y circunstancias me ayudaron a concluir la presente tesina y los trámites de titulación.

A mis familiares, en especial a mi prima Silvia Antonia Zamora Cantero, y amigos. Muchas gracias a todos.

Índice

Introducción.....	6
1. La comunicación en los organismos de servicio público.....	13
1.1 Comunicación organizacional.....	18
1.2 Comunicación institucional o comunicación social.....	28
2. Unidades de Comunicación Social en el sector público.....	36
2.1. Antecedentes y funciones.....	37
2.2 Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas de Ruta 100...	46
3. Periódico <i>Ruta cien</i>	60
3.1 Público, características, objetivos y metas.....	61
3.2 Reacciones y respuestas.....	77
Conclusiones.....	85
Anexo I. Fuentes primarias: Correspondencia del Archivo Histórico Diplomático, SER. Fuentes secundarias: Periódicos de 1937.....	91
Anexo II. Periódico <i>Ruta cien</i>	100
Anexo III. Periódico sindical <i>La ruta</i>	124
Fuentes consultadas.....	128

Introducción

INTRODUCCIÓN

La constante en la vida es el cambio, la transformación. El mundo cambia y las políticas gubernamentales también.

En México, del llamado Estado protector, benefactor o regulador, que se desarrolló durante el periodo posrevolucionario y se consolidó en el primer gobierno sexenal de nuestro país, el del general Lázaro Cárdenas del Río (1934-1940), se pasó en la década de los ochenta del siglo XX a la política neoliberal, de desincorporación de los bienes del Estado, iniciada en el periodo presidencial de Miguel de la Madrid (1982-1988), que fortaleció al jefe del Ejecutivo Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) y han ampliado los gobiernos de los mandatarios posteriores hasta el actual.¹

Como testigo de este proceso de la política del Estado regulador al desincorporador, al desempeñar diferentes actividades periodísticas dentro de diversas oficinas de Comunicación Social del sector público, viví la transformación de una política de servicio a otra que calificó al Estado de obeso y para sanearlo había que fusionar, desaparecer o vender sus bienes. Tal es el caso del Instituto Nacional del Consumidor, que se fusionó con la Procuraduría Federal del Consumidor. La Compañía Nacional de Subsistencias Populares (Conasupo), que desapareció y sólo quedaron dos de sus filiales: Distribuidora Conasupo (Diconsa) con sus tiendas y Leche Industrializada Conasupo (Liconsa) con sus lecherías. Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100, que fue liquidada el sábado 8 de abril de 1995 por el entonces Departamento del Distrito Federal (DDF), al que estaba adscrito.²

Como egresada de la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, de la Universidad Nacional Autónoma

¹ <http://www.elcotidianoenlinea.com.mx/pdf/12604.pdf>, consulta en línea el miércoles 21 de septiembre de 2011.

² http://es.wikipedia.org/wiki/Ruta_100, consulta en línea el miércoles 17 de agosto de 2011.

de México, inmediatamente me incorporé al mercado laboral y he trabajado en periódicos como *El Sol del Valle de México*, *El Sol de México*, *Excélsior* y *La Jornada niños*. En la Fundación Manuel Buendía y en la *Revista Mexicana de Comunicación*. En el sector público, además de las instituciones ya mencionadas, colaboré en el área de Comunicación Social del Consejo Nacional de Población (CONAPO), del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), del Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM), y en tres secretarías de Estado: Relaciones Exteriores, Educación Pública y Hacienda y Crédito Público.

Al evaluar mi experiencia profesional, todas han sido satisfactorias y me han dejado una enseñanza. En especial, mi participación en Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100 o simplemente R-100, de 1989 a 1990, porque comprobé el valor de estar comunicados dentro de una institución a través de un medio de comunicación como es un periódico.

En Conasupo, Liconsa, Industrias Conasupo (Iconsa), Maíz Industrializado Conasupo (Miconsa), DIF e ISSSTE participé y organicé medios de comunicación interna como gacetas, periódicos y murales. Los trabajadores los recibían con interés, pero su participación era mínima. En cambio, con el periódico interno *Ruta cien*, la experiencia fue totalmente enriquecedora y por ello la quiero compartir en esta tesina: “El periódico *Ruta cien*, medio para la integración de los trabajadores del organismo Ruta 100”.

Con la finalidad de comprobar esta hipótesis, parto de la exposición de diversas teorías de comunicación organizacional, desde los primeros teóricos como Frederick W. Taylor, quien consideraba que los trabajadores eran perezosos y se limitaban a recibir instrucciones. Max Weber, quien desarrolló los aspectos sociales, económicos, políticos, sociológicos, filosófico sociales y de derecho, para proponer su teoría de las organizaciones basada en una estructura piramidal con

funciones definidas. También, en este trabajo se hace una breve revisión en el ámbito internacional de lo que se conoce como informe McBride.

La tesina se apoya en el esquema del polaco Gerhard Maletzke, que considera dentro de una organización las formas de comunicación directa e indirecta, recíproca y unilateral, privada y pública. Además, de la propuesta por el doctor Guillermo Tenorio que analiza seis tipos: intrapersonal, interpersonal, intragrupal, intergrupar, mediática y social, sin olvidar los consejos de don Manuel Buendía sobre el manejo de las oficinas de Comunicación Social.

Un análisis más completo sobre la comunicación organizacional y en el cual también se basa este trabajo, es el expuesto por Lee Thayer en 1975, quien describe a las organizaciones como un conjunto de subsistemas operativos, reguladores, de mantenimiento o desarrollo, en donde la comunicación juega un papel muy importante. Por medio de la información se envían y reciben mensajes, se dan instrucciones, se ejerce influencia y persuasión; se plantean y resuelven problemas. Así, la comunicación organizacional cumple un papel integrador y armónico dentro de un sistema.

Al trabajo de los teóricos hay que agregar el político, la visión del general Lázaro Cárdenas, creador de las oficinas de Comunicación Social en México, como el Departamento Autónomo de Prensa y Propaganda (DAPP) a cargo de Agustín Arroyo Ch.

Para consolidar la política de fortalecimiento del Estado, Cárdenas estuvo atento al desarrollo del manejo de la comunicación en el mundo. Por ello, en esta tesina se incluyen los antecedentes de las oficinas de comunicación con fuentes de primera mano, como es la correspondencia entre el titular del DAPP con el Secretario de Relaciones Exteriores y el manejo que se hizo en medios, un ejemplo son algunos desplegados de periódicos de la época que puede ver en el anexo I, p. 91.

Al interior de Ruta 100 hacía falta un medio de cohesión que diera a conocer las actividades ahí desarrolladas y, de esa manera, vinculara el esfuerzo colectivo en beneficio de la propia institución y, por ende, de la población a la que prestaba el servicio de transporte.

Lo anterior motivó a la creación del periódico tabloide *Ruta cien* y del mural *Expreso*, con la finalidad de que el personal tuviera temas en común, sintiera la pertenencia a su lugar de trabajo y así se pudiera lograr la integración entre los trabajadores y, en consecuencia, se mejorara la calidad en la operación del transporte público de pasajeros de ese entonces.

Para apreciar mejor el porqué de esa propuesta, vale la pena dar algunos antecedentes.

En 1981, la Ciudad de México tenía 8.8 millones de habitantes, ya para entonces era una de las ciudades más contaminadas y grandes del mundo. El 25 de septiembre de 1981, el DDF creó Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100, organismo con personalidad jurídica y patrimonio propio.

En esa fecha, el entonces jefe del Departamento del Distrito Federal, profesor Carlos Hank González, anunció que la institución a su cargo asumía el control y servicio de autobuses urbanos, al cancelar las concesiones a los permisionarios a quienes se les denominaba “pulpo camionero”.

El antecedente de este hecho, al que se le conoce como la municipalización del transporte, se remonta a 1974, año en que el DDF intervino la línea de autobuses urbanos Lomas de Chapultepec-Reforma R-100.

Al personal que ahí laboraba, se le otorgó un salario superior al percibido por el resto del gremio que trabajaba para los permisionarios, cantidad que en ocasiones ni siquiera llegaba al mínimo.

Con la municipalización del transporte, se agruparon 22 mil trabajadores que en sus antiguos centros de trabajo estaban afiliados a 93 diferentes centrales obreras. Después de varias luchas y una huelga, el grupo que obtuvo la titularidad del contrato colectivo fue el Sindicato Único de Trabajadores de Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100 (SUTAUR-100), que se caracterizó por su independencia y combatividad.

Pero, al parecer, este poder los hizo perder de vista su función tradicional, hacer un grupo sólido para defender los derechos de los trabajadores, no sólo de los sindicalizados, sino también de los de confianza.

En 1989 existía tal división entre el personal de Ruta 100, que se llegó a la agresión entre unos y otros, con la consecuente mala imagen para los usuarios.

Para que una empresa sea productiva, se requiere de la participación de todos sus integrantes. Esto no se daba en la institución. Los directivos eran cambiados debido a su incapacidad para controlar los conflictos internos, además de que eran agredidos por el personal.

Al llegar el licenciado Enrique Jackson Ramírez, en 1989, como titular de este organismo descentralizado, se pensó en apoyar su plan de trabajo de desarrollo organizacional, con la comunicación interna a través de un medio informativo.

El jefe de la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas de R-100, licenciado Sabás Huesca Rebolledo, con amplia experiencia en medios de comunicación, tanto al interior como al exterior de las organizaciones, se rodeó de un equipo de profesionales para lograr una meta: unificar a los trabajadores a partir de la creación de dos órganos de comunicación interna: el periódico tamaño tabloide *Ruta cien*, de aparición quincenal, y el mural *Expreso*, de publicación mensual.


Para realizar esta tarea, primero se analizó el grupo meta a informar, se necesitaba saber cuáles eran sus necesidades, intereses, gustos y requerimientos de información.

En este trabajo, justamente, se plantea la hipótesis de que si los trabajadores comparten la misma información de lo que ocurre en su centro de trabajo, entonces puede darse la comunidad de objetivos e intereses gremiales.

La finalidad de la investigación fue determinar las principales funciones que el periódico *Ruta cien*, como órgano de comunicación interna, había cumplido entre el personal de ese organismo, así como también comprobar si efectivamente un medio de comunicación interna ayuda a la integración laboral y, en consecuencia, a mejorar la producción y la calidad del servicio.

La metodología empleada en este trabajo, basada en la comunicación interaccionista y en la experiencia en dirigir órganos internos, llevó a confirmar la hipótesis planteada.

A las empresas privadas les interesa producir, y a las públicas servir. En este marco de competencias, más ahora en que los mercados mundiales están abiertos y donde gana el que está mejor preparado, es urgente revisar el desarrollo de la comunicación organizacional e institucional. La primera al interior de los organismos privados y la segunda, en los públicos.

Sirva el presente ejercicio para motivar a los estudiantes a investigar sobre las diferentes ramas de la comunicación y para poner en práctica sus conocimientos por orgullo personal, enaltecimiento de la UNAM y engrandecimiento del país. 

1. La comunicación en los organismos de servicio público

1. LA COMUNICACIÓN EN LOS ORGANISMOS DE SERVICIO PÚBLICO

Al interior de las organizaciones o instituciones de servicio público y privado, se desarrolla una dinámica social que ha despertado el interés de los estudiosos de varios campos del saber, entre ellos de los especialistas de la comunicación.

En un organismo privado o en una institución pública laboran decenas, cientos y hasta miles de personas que conviven la mayor parte del día y, porque no decirlo, de su vida con sus compañeros, con quienes se relacionan de diferentes formas, pero todos a partir de la comunicación.

A los propietarios y administradores de los organismos privados les interesa la productividad, y a los de las instituciones públicas, la calidad del servicio. Para lograr estos objetivos se deben tomar en cuenta varios factores, entre ellos la capacitación del personal, los avances tecnológicos, la calidad de los materiales y de la prestación que brindan a los usuarios, así como la comunicación entre sus integrantes.

¿Por qué la comunicación? Porque comunicar es intercambiar información entre dos o más seres humanos, sin importar ni el espacio ni el tiempo. En este intercambio, el emisor puede transmitir una serie de datos y el receptor sólo recibirlos o también dar una respuesta, pero siempre con una acción recíproca, es decir con una interacción.³

Al comunicarse, se intercambia información de cualquier tipo, desde la bienvenida al trabajador para hacerlo partícipe de su empresa, las instrucciones para desarrollar cualquier labor, el curso de capacitación, el reconocimiento al esfuerzo individual o colectivo, las actividades de los diferentes departamentos, las

³ Guillermo Tenorio, *Nociones de Comunicación*, apuntes de clase, México, FCPS, UNAM, 1993, p. 3.

aportaciones del personal, el quehacer de los funcionarios, los avances científicos y tecnológicos, hasta los encuentros culturales y deportivos.

Este tipo de comunicación puede ser desde la llamada cara a cara o a través de un medio de comunicación interno como un periódico, una revista, una gaceta o un boletín, que ahora puede ser impreso o electrónico, como se verá más adelante.

Para que se dé la comunicación no importa ni el espacio ni el tiempo, porque una persona puede recibir un mensaje por medio de una revista o de un periódico que haya sido escrito hoy y aquí o hace tiempo y en otro lugar. Es probable que también capte la información proveniente de la radio, de un audiovisual, de una película, de un video o de internet.

El receptor puede ser sólo eso, receptor de datos, pero también puede emitir una respuesta, ya sea personal, por teléfono o carta, por correo electrónico, por algún medio de comunicación al interior de una organización o de uno masivo, por un portal de intercomunicación como *face book* o *twitter*, pero siempre con una acción recíproca, es decir con una interacción.

En el campo de la comunicación humana son varios los autores que han escrito sobre el particular desde diferentes puntos de vista. Para los fines del presente trabajo se tomó la clasificación que el polaco Gerhard Maletzke (1922-2010)⁴ hace en su libro *Sicología de la Comunicación Social*, en el que considera las formas: directa e indirecta, recíproca y unilateral, privada y pública.⁵

La comunicación **directa** se da cara a cara y en forma inmediata. La **indirecta** es mediata y se transmite a través de una distancia de espacio, tiempo o de espacio-

⁴ <http://www.infoamerica.org/teoria/maletzke1.htm>, consulta en línea, lunes 19 de septiembre de 2011.

⁵ Gerhard Maletzke, *Sicología de la comunicación Social*, quinta edición, Quito, Ecuador, CIESPAL (Colección INTIYAN), 1982, p. 27 y ss.

tiempo entre quienes intervienen en el proceso comunicativo. En este caso estaría el periódico, que es un medio de comunicación interno.

La comunicación **recíproca** se presenta en la conversación personal, cuando el emisor se convierte en receptor y viceversa. La **unilateral** se da sin cambio de papeles, es decir, el emisor siempre es emisor y el receptor permanece como tal.

La comunicación es **privada** cuando se dirige a una persona o a un grupo determinado, y **pública** cuando la recibe cualquiera que tenga acceso a ella.

La clasificación de Maletzke permite la combinación de categorías que da como resultado la comunicación:

- Directa-unilateral-privada, que puede ser la conferencia a un grupo.
- Directa-unilateral-pública, como el discurso de un político ante una multitud en una plaza pública.
- Directa-recíproca-privada, la comunicación entre dos o más personas.
- Directa-recíproca-pública, tal es el caso del debate en una obra teatral.
- Indirecta-recíproca-privada, como la conversación telefónica.
- Indirecta-recíproca-pública, por ejemplo la polémica entre dos grupos a través de un medio de comunicación (desplegados en la prensa, llamadas telefónicas en la radio y la televisión, mensajes a través de un portal de internet).
- Indirecta-unilateral-privada, como la carta enviada por correo, un mensaje electrónico o el periódico interno de una organización porque se dirige a un grupo determinado.
- Indirecta-unilateral-pública, tal es el caso de los mensajes masivos por prensa, radio, cine, televisión, carteleras, internet a través de correos electrónicos o portales como *face book* y *twitter*, entre otros.⁶

⁶ Guillermo Tenorio, *op. cit.*, p. 6.

Además de la tipología propuesta por Maletzke, vale la pena considerar la que el profesor Guillermo Tenorio registra en su tesis de maestría, en la que analiza seis tipos de comunicación: intrapersonal, interpersonal, intragrupal, intergrupala, masiva o colectiva o mediática y social.⁷

La comunicación **intrapersonal** se da al interior del ser humano y es producto de la reflexión consciente. Un medio de comunicación puede provocar el análisis sobre un hecho determinado para después comentarlo con una o más personas.

La comunicación **interpersonal** requiere de la concurrencia de dos o más sujetos a través del diálogo, ya sea cara a cara, por vía telefónica con o sin imagen, por mensaje de texto de un celular a otro o de una carta a un amigo o al encargado de la sección de correspondencia de un medio de comunicación interno o masivo.

La **intragrupal** se manifiesta entre los integrantes de un grupo, ya sea familiar, institucional, organizacional o comunitario, que es uno de los tipos de objeto del presente trabajo, pues se plantean algunos aspectos de la comunicación organizacional e institucional, que han merecido diversos estudios de especialistas en el tema.

De la comunicación intragrupal se pasa a la **intergrupala**, que se realiza entre dos o más grupos. Hay oferentes y demandantes; su ámbito de acción se da a través de la publicidad y de las relaciones públicas.

La comunicación **masiva** o **colectiva** o **mediática** es entre un gran emisor y el público, tal es el caso de la radio y la televisión; en la **social** interactúan las estructuras sociales.

⁷ Guillermo Tenorio, *La comunicación universitaria (política vs. comunidad)*, tesis de maestría en Ciencia Política, UNAM, 1988, pp. 17-18.

Para enmarcar este capítulo, se tratarán con más detalle la comunicación organizacional y la institucional o social en los dos siguientes apartados.

1.1 Comunicación organizacional

El desarrollo social en los siglos XX y XXI ha favorecido la agrupación de personas para lograr un fin, sea este productivo, cultural, político, deportivo o de servicio, entre otros.

Un grupo de individuos reunido con un propósito determinado constituye una organización, una institución o un sistema, que desde 1911 ha despertado el interés de un buen número de investigadores, quienes han puesto más énfasis en el aspecto cuantificable en materia de producción, que en el de la comunicación en sí.

Un ejemplo es Frederick W. Taylor (1856-1915)⁸, uno de los primeros teóricos de la comunicación organizacional y precursor de la comunicación organizacional clásica, que expone en su libro titulado *Los principios de la investigación científica (The Principles of Scientific Management)*. Taylor considera que los empleados son perezosos y que sólo alquilan su fuerza de trabajo por un salario; por lo tanto, son incapaces de opinar, sólo se limitan a recibir instrucciones.

La forma de pensar de Taylor habla de una comunicación descendente, esto es únicamente de jefes a subordinados. El superior da instrucciones y el empleado se limita a obedecerlas porque sólo le interesa percibir dinero.

Dentro de esta corriente se encuentra también Henry Fayol (1841-1925)⁹, quien en 1916 en su libro *Administración general e industrial (General and Industrial*

⁸ http://www.biografiasyvidas.com/biografia/t/taylor_frederick.htm, consulta en línea el lunes 19 de septiembre de 2011.

⁹ <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/f/fayol.htm>, consulta en línea el lunes 19 de septiembre de 2011.

Management), dice que la comunicación debe ser piramidal, con funciones divididas y respeto a las cadenas jerárquicas en la toma de decisiones, por lo que no recoge la opinión de la base laboral.

Los estudios continuaron sin recabar la opinión de los asalariados ni considerar otros factores de orden social, hasta que Max Weber (1864-1920)¹⁰ desarrolló y plasmó en el libro *Teoría social y económica de las organizaciones (Theory of Social and Economic Organization)*, los aspectos sociales, económicos, políticos, sociológicos, filosófico sociales y de derecho, para proponer su teoría de las organizaciones basada en una estructura piramidal con funciones definidas.

En su conocida teoría de la burocracia, Weber apunta que las organizaciones deben ser gobernadas por “grupos firmes de reglas abstractas”, que mantengan una “distancia social”, con la finalidad de que en las organizaciones haya menos problemas interpersonales y conflictos entre los trabajadores.¹¹

Las teorías de Taylor, Fayol y Weber son consideradas como las clásicas dentro de la comunicación organizacional. En respuesta a ellas, en la década de los treinta del siglo XX surgió la humanística de Elton Mayo (1880-1949)¹².

De 1933 a 1938, Mayo realizó una investigación en la planta de la Western Electric Company de Hawthorne, California, Estados Unidos, que se conoce como estudio Hawthorne. Después de cinco años de investigación concluyó que en la productividad de los trabajadores no sólo influyen las condiciones físicas, psicológicas y los incentivos económicos, sino también las relaciones interpersonales con los compañeros, con las escalas jerárquicas superiores e

¹⁰ http://www.biografiasyvidas.com/biografia/w/weber_max.htm, consulta en línea el lunes 19 de septiembre de 2011.

¹¹ Citado por Carlos Fernández Collado, Gordon L. Dahnke *et al.*, *La comunicación humana. Ciencia Social*, México, McGraw-Hill, 1992, p. 117.

¹² http://economia-virtual.com/george_elton_mayo.html, consulta en línea el lunes 19 de septiembre de 2011.

inferiores, los sentimientos de satisfacción por el trabajo cumplido y la moral individual.

Este análisis sirvió de base para el inicio del estudio de las relaciones humanas y para que en las organizaciones no sólo se tomara en cuenta la comunicación descendente, sino también la ascendente.

Si ahora para algunas organizaciones e instituciones resulta obvia la comunicación entre sus diferentes integrantes y en todas las escalas jerárquicas, antes era casi imposible. Por ello, hay que apuntar a otros autores humanistas como Douglas McGregor (1906-1964)¹³, quien en 1960 en su libro *La cara humana de la empresa (The Human Side of Enterprise)*, propone las teorías “X” y “Y” sobre la naturaleza humana.¹⁴

La “X” es similar a la teoría clásica. Parte del supuesto de que al hombre no le gusta trabajar y sólo lo hace por dinero. En estas circunstancias, McGregor considera inútil cualquier actividad relacionada con el mejoramiento de la productividad. La teoría “Y” es humanística y plantea que el trabajo es una actividad natural del individuo, que tiene la capacidad para crear cosas y solucionar problemas.

Otro autor es Rensis Likert (1903-1981)¹⁵, quien retoma la teoría clásica, analiza la humanística y divide los sistemas organizacionales administrativos en cuatro: explotador autoritario, benevolente autoritario, consultivo y participativo. El primero se enmarca dentro de la teoría clásica, en la que al ser humano se le debe obligar a trabajar pues, de lo contrario, no lo haría. Los dos siguientes serían los intermedios para llegar al participativo, en el que la comunicación se da en todos los niveles: descendente, ascendente y horizontal, con una retroalimentación

¹³ <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/169-mc-gregor-douglas.html>, consulta en línea el lunes 19 de septiembre de 2011.

¹⁴ C. Fernández Collado, G. L. Dahnke *et al.*, *op. cit.*, pp. 118-119.

¹⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Rensis_Likert, consulta en línea el lunes 19 de septiembre de 2011.

correcta, con propuestas y cuestionamientos para que la organización funcione mejor.

El nivel de comunicación descendente se establece de las jerarquías superiores a las inferiores. El ascendente, de las inferiores a las superiores, y el horizontal entre iguales.

Después de la teoría humanística, algunos estudiosos como Ch. Barnard (1886-1961)¹⁶, Mary Parker Follet (1868-1933)¹⁷, Daniel Katz (1903-1998)¹⁸ y Robert L. Kahn (1918-)¹⁹ desarrollaron la teoría de los sistemas abiertos, en 1966. De acuerdo con las propuestas de los autores citados, se desprende que una organización es equivalente a un sistema porque se integra por actividades interdependientes relacionadas con su medio, a diferencia de un sistema cerrado al que se le considera al margen de su ambiente.

Como se aprecia, en las organizaciones o sistemas cerrados no se toma en cuenta la relación existente entre éstos y su realidad social, lo que resulta contradictorio porque la actividad de una institución siempre tendrá repercusión en la sociedad, tanto por los insumos que adquiere como por los productos o servicios que proporciona.

En los sistemas abiertos si se considera su relación con el exterior, lo que contribuirá a un mejor análisis de la actividad al interior de la propia organización.

¹⁶ http://en.wikipedia.org/wiki/Chester_Barnard, consulta en línea el lunes 19 de septiembre de 2011.

¹⁷ http://womenshistory.about.com/od/business/p/m_p_follett.htm, consulta en línea el lunes 19 de septiembre de 2011.

¹⁸ http://en.wikipedia.org/wiki/Daniel_Katz, consulta en línea el lunes 19 de septiembre de 2011.

¹⁹ <http://encyclopedia2.thefreedictionary.com/Kahn,+Robert+L.>, consulta en línea el lunes 19 de septiembre de 2011.

A la teoría de los sistemas abiertos le sigue la contingente, que Jay W. Lorsch (1932-)²⁰ y Paul Lawrence (1922-)²¹ definieron en 1970 como la que debe ser “congruente con las demandas de las tareas de la organización, la tecnología o el medio ambiente externo y las necesidades de sus miembros si la organización pretende ser eficiente.”²²

Un análisis más completo sobre la comunicación organizacional y en el cual se basa este trabajo, es el expuesto por Lee Thayer (1927-)²³ en 1975²⁴, quien describe a las organizaciones como un conjunto de subsistemas operativos, reguladores, de mantenimiento o desarrollo, en donde la comunicación juega un papel muy importante. Por medio de la información se envían y reciben mensajes, se dan instrucciones, se ejerce influencia y persuasión; se plantean y resuelven problemas. Así, la comunicación organizacional cumple un papel integrador y armónico dentro de un sistema.

A las diferentes teorías sobre la comunicación organizacional, que sólo tomaban en cuenta algunos factores dentro de la organización, se suma la aportación de Thayer con una visión integral. Para él, la comunicación juega un papel destacado. Al enviar y recibir mensajes, se da una interacción entre los diferentes participantes del proceso comunicativo.

La información es rica en contenido y siempre tiene un fin, sea éste el de dar a conocer un dato, influir o persuadir. Hay una acción y se provoca una respuesta.

La información se produce, se retoma del exterior y se intercambia dentro de la organización constituida por un grupo de individuos reunidos con un propósito

²⁰ <http://www.gfinance.com/finance-and-business-quotes/luck>, consulta en línea lunes 19 de septiembre de 2011.

²¹ <http://www.rau.edu.uy/fcs/dts/Sociorganizaciones/contingenciaorganizacional.pdf>, consulta en línea el lunes 19 de septiembre de 2011.

²² Fernández, G. L. Dahnke *et al.*, *op. cit.*, p. 120.

²³ lee.thayer@att.net, correspondencia con el autor, martes 20 de septiembre de 2011.

²⁴ <http://leethayer.net/author.html>; <http://themythoftheleader.com/author.html>, consulta en línea martes 20 de septiembre de 2011.

determinado. Edgar Schein (1928-)²⁵, en 1965, en su libro *Psicología organizacional*, la concibió como la “coordinación racional de las actividades de un número de personas, para el logro de un propósito explícito o meta común, mediante la división del trabajo y de las funciones, con una jerarquía de autoridad y responsabilidad.”²⁶

Definición similar dan J. W. Koehler, K. Anatol y R. Applbaum (*Comunicación organizacional: perspectivas conductuales*, 1976)²⁷, tres estudiosos de la comunicación organizacional, para quienes una organización es “un sistema estructurado de relaciones que coordinan los esfuerzos de un grupo de personas hacia el logro de objetivos específicos.”²⁸

Por sistema, y de acuerdo con la propuesta de Jean-Claude Lugan (1939-)²⁹, por comunicación organizacional se entiende “un conjunto de elementos interdependientes, es decir, ligados entre sí por relaciones tales que, si se modifica una de éstas, las otras lo serán también y, en consecuencia, se transformará todo el conjunto.”³⁰

Dentro de una organización todo está interrelacionado y para que se obtengan los máximos resultados, se deberán considerar los elementos que la integran. En materia de comunicación, se tomarán en cuenta las opiniones de todos los participantes en el proceso productivo, y se evaluarán y aprovecharán aquellas que sean de utilidad para la mayoría.

²⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein, consulta en línea el martes 20 de septiembre de 2011.

²⁶ Eduardo Santoro, *Efectos de la Comunicación*, Quito, Ecuador, CIESPAL (Colección INTIYAN), 1986, p. 373.

²⁷ <http://www.amazon.com/Organizational-Communication-Perspectives-Jerry-Koehler/dp/0030493765>, consulta en línea martes 20 de septiembre de 2011,

²⁸ Santoro, *op. cit.*, p. 374.

²⁹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Claude_Lugan, consulta en línea martes 20 de septiembre de 2011.

³⁰ Jean-Claude Lugan, *Elementos para el análisis de los sistemas sociales*, México, Fondo de Cultura Económica (sección Obras de Sociología), 1995, p. 43.

Los canales de comunicación al interior de una organización pueden ser orales y escritos. Un ejemplo del primero es la conversación, y del segundo, las cartas y los reportes, según cita Dale Yoder (1960) en su esquema “Algunos canales de comunicación” (véase cuadro 1). Pero, de acuerdo con este autor, falta por anotar otros empleados dentro de las organizaciones como el *fax* y el *software*, producto de las nuevas tecnologías, al cual agregaría el servicio de intranet, que es la comunicación vía internet limitada a la institución o empresa, y otros como los periódicos y las revistas, de gran importancia porque contienen información sobre las actividades tanto de los funcionarios como de los trabajadores, así como de sus relaciones internas y externas.

Cuadro 1

Algunos canales de comunicación al interior de las organizaciones³¹

Vertical	Oral:	Instrucciones personales, conferencias, reuniones, entrevistas, orientación, asesoramiento, teléfono, sistemas públicos, cine, televisión, actividades sociales, rumor
	Descendente	
	Escrita:	Instrucciones y memoranda, boletines, carteleras, volantes, memos, manuales, informes, reportes, oficios
	Ascendente	
Horizontal	Oral:	Reportes cara a cara, conversaciones, entrevistas, teléfono, conferencias, reuniones, actividades sociales, representaciones
	Escrita:	Reportes, cartas personales, quejas, buzón de sugerencias, evaluación y reportes de actividades, informes, publicaciones sindicales
	Oral:	Conferencias, charlas, reuniones, comité, conversaciones cara a cara, entrevistas
	Escrita:	Cartas, memoranda, reportes, copias, boletines, informes, planillas, formularios

Yoder cita sólo las publicaciones sindicales, que dentro de la organización no son las únicas, ya que la comunicación entre todos los integrantes de la empresa, contribuye a las mejores relaciones laborales y productivas.

³¹ Yoder, D. (1960), citado por E. Santoro, *op. cit.*, p. 399.

Como apunta Denis McQuail (1935-)³², los medios de comunicación, en este caso el periódico, “pueden ampliar las oportunidades educativas y culturales (...), dar mayor difusión a la información dentro de la sociedad; colaborar a la identidad y autoconciencia de los grupos locales, étnicos, políticos y culturales; fomentar las buenas relaciones entre las sociedades, y favorecer el cambio económico y social.”³³

Es por ello que los asesores de las empresas públicas y privadas, especialistas en desarrollo organizacional, deberían proponer la utilización de medios internos de comunicación.

El desarrollo organizacional (DO), de acuerdo con Gerald M. Goldhaber, es “un método para cambiar las creencias, valores, actitudes y estructuras de una organización, para que así pueda adaptarse mejor al turbulento y cambiante medio ambiente.”³⁴

De acuerdo con la definición anterior, un medio de comunicación interno o *house-organ* (boletín, periódico, revista), como lo han llamado los teóricos en comunicación organizacional de Estados Unidos, es de gran utilidad para informar sobre los cambios, establecer políticas empresariales, metas a seguir y conocer las opiniones del personal sobre los acontecimientos al interior y exterior de una empresa.

La creación de un órgano de comunicación dentro de una institución privada, no debe ser producto de una moda porque en otras organizaciones exista alguno, sino de una necesidad de comunicar y establecer lazos de unión entre los trabajadores.

³² <http://www.infoamerica.org/teoria/mcquail1.htm>, consulta en línea martes 20 de septiembre de 2011.

³³ Denis McQuail, *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*, México, Paidós (Comunicación), 1999, p. 278.

³⁴ Gerald M. Goldhaber, *Comunicación organizacional*, México, Diana, 1997, p. 388.

Los *house-organ* u órganos internos de comunicación, no son privativos de Estados Unidos, existen en varios países del mundo, entre ellos México, tanto en instituciones públicas como privadas, como se verá en el capítulo 2.

Luis Arrieta Erdozain (1955-)³⁵, autor del libro *Un concepto de comunicación organizacional. La revista interna y la historieta en la empresa*, de acuerdo con su experiencia en el campo de los órganos de comunicación interna, les atribuye cuatro funciones: de integración del personal; de creación, apuntalamiento y manejo de la imagen corporativa de la empresa, tanto a nivel interno como externo; de diagnóstico, evaluación y conformación del clima social y organizacional prevalente; y de renovación de los valores comprendidos en el concepto de cultura organizacional.³⁶

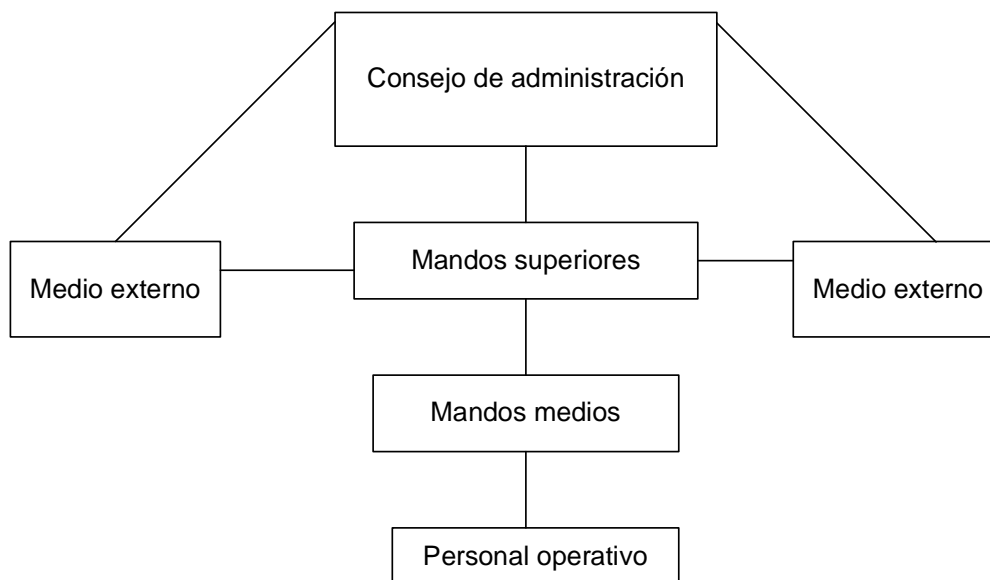
La comunicación organizacional cobra cada día más auge y resulta imprescindible su estudio para el profesional mexicano que trabaja al interior de una organización, más en esta época de intercambio comercial, tecnológico y cultural, entre otros factores sociales, producto del sistema económico mundial.

Para que se dé la comunicación en las organizaciones, debe haber una interacción entre quienes participan en el proceso, emisores y receptores, para que ambos puedan modificar su papel. Los receptores se convertirán en emisores de mensajes, los cuales serán captados por los responsables de los órganos de comunicación, con la finalidad de preparar respuestas e información novedosa. El comunicador se colocará en la situación del destinatario (empatía), para dar

³⁵ http://joseluischong.mx/cineclubviena/2004/01/quien_es_luis_arrieta_erdozain.html, consulta en línea el martes 20 de septiembre de 2011.

³⁶ Luis Arrieta Erdozain, *Un concepto de comunicación organizacional. La revista interna y la historieta en la empresa*, México, Diana, 1998, p. 145. Arrieta Erdozain es un investigador mexicano egresado de la Universidad Iberoamericana; ha vertido su experiencia obtenida al laboral en órganos de comunicación interna y, junto con otros estudiosos mexicanos, forma parte de la Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional, fundada en 1973. Ver del mismo autor "La dimensión del propósito en la comunicación organizacional. Apuntes sobre la revista interna", en: Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas (Biblioteca básica de Comunicación Social), 2005, p. 145.

información nueva (entropía). Así, el lector siempre encontrará datos que le despierten el interés y la búsqueda de ese órgano informativo.



La comunicación organizacional debe ser multidireccional. Para una mayor efectividad, lo más recomendable es que se presente en todos los niveles: ascendente, descendente y horizontal.

De acuerdo con los intereses, recursos económicos del organismo y tipo de público será el medio de difusión. Al decir del comunicólogo Sabás Huesca, creador de varios órganos de comunicación interna como el periódico del Congreso del Trabajo y con más de 35 años de experiencia laboral, el periódico de una empresa privada o pública es más fresco; la revista, más formal y el boletín, más limitado en contenido informativo.

Hay revistas internas editadas a todo lujo, que sólo se dirigen a mandos superiores. Se publican boletines para la base trabajadora y en menor cantidad, periódicos. Pero con información parcial, no se logra la integración, por el contrario, la división jerárquica se remarca.

Para la realización profesional de un periódico, un boletín, una gaceta o una revista, se requiere también de un equipo de profesionales. El primer objetivo que se debe cumplir es la periodicidad. Le siguen la calidad informativa, tanto en

contenido como en redacción, material fotográfico y viñetas, así como la corrección, diseño, impresión y distribución.

Los medios de comunicación al interior de las organizaciones son tan sólo una parte de la enorme gama de actividades dentro de la comunicación organizacional, y el presente trabajo se circunscribe a los periódicos internos.

En México, la gaceta interna puede ser tamaño carta (21.59 cm por 27.94 cm) u oficio (21.59 cm por 35.56 cm), y el periódico, tabloide (28.5 cm por 35 cm) o de alguna otra medida, de acuerdo con el tamaño de la hoja de papel.

En resumen, la comunicación organizacional se presenta dentro de un organismo privado cuya finalidad es producir más y mejor con la misma inversión, y la institucional en uno público cuya misión original es servir, como se verá en el siguiente inciso.

1.2 Comunicación institucional o comunicación social

Mientras que el objetivo de la comunicación organizacional es producir más con la misma inversión, la comunicación institucional, también conocida como comunicación social, tiene la finalidad de que el organismo público cumpla mejor con sus funciones y así sea más eficiente para servir a la sociedad.

La comunicación institucional se da al interior de los organismos gubernamentales, es el “sistema coordinador entre la institución y sus públicos, que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional.”³⁷

³⁷ María Luisa Muriel y Gilda Rota, *Comunicación institucional. Enfoque social de Relaciones Públicas*, Quito, Ecuador, CIESPAL (Colección INTIYAN), 1987, p. 31.

La creación de las instituciones en la sociedad y su creciente desarrollo en el siglo XX, ha llevado a los estudiosos a analizar sus funciones desde diversos puntos de vista, uno de ellos es el relativo a la comunicación.

En 1978, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) preparó un informe provisional sobre los problemas de la comunicación en el interior de las instituciones, conocido también como informe McBride porque fue el irlandés Sean McBride³⁸, premios Lenin y Nobel de la Paz en 1974, quien presidió esta reunión.

El documento citado señala que la comunicación institucional progresa a un ritmo creciente y esto “obedece, sin duda, a la tendencia a la institucionalización, a la hiperorganización y, en gran medida, a la estratificación, que se manifiesta en todo el mundo en diversos grados. Traduce también el papel más importante que desempeñan cada día los poderes públicos y las instituciones en general en todos los países, en lo tocante a resolver los problemas socioeconómicos y facilitar el crecimiento y el desarrollo de la sociedad.”³⁹

De acuerdo con el informe McBride, la comunicación institucional es el “sistema de intercambio de datos, informaciones, ideas y conocimientos que se establece entre las instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, por un lado, y su público real y virtual, por el otro”.⁴⁰

Al igual que en una organización, las instituciones están formadas por sistemas, esto es por una serie de elementos interrelacionados. Las acciones principales, y de acuerdo con el nivel de interés para la institución, se darán a conocer a sus similares, nacionales e internacionales, o a sus públicos interno y externo.

³⁸ <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/m/mcbride.htm>, consulta en línea el martes 20 de septiembre de 2011.

³⁹ Informe provisional sobre los problemas de la Comunicación Social Moderna preparado por la Comisión Internacional para el Estudio de los Problemas de la Comunicación, citado por Muriel y G. Rota, *op. cit.*, p. 23.

⁴⁰ *Ibid*, p. 13.

Las instituciones públicas, también conocidas como gubernamentales, políticas o de la administración pública, tienen funciones bien definidas, pero con un objetivo común, procurar el bien social. Entre sus actividades se encuentra la de la comunicación social, tanto al interior como al exterior.

La comunicación social es un proceso en el que participan un emisor y un receptor. El primero envía un mensaje por un canal, con la finalidad de ejercer una acción sobre el receptor y éste, al dar una respuesta, producirá una interacción.

La comunicación institucional en México se desarrolla dentro de las oficinas de comunicación social de las diferentes dependencias, tanto del sector central (secretarías de Estado) como del descentralizado (paraestatales). Su función es acercar, vincular e integrar a la comunidad en torno a principios, valores, intereses y aspiraciones para el bien común.

Esta comunicación institucional debe ser integral, para que cumpla plenamente con su objetivo: contribuir al desarrollo nacional. Para ello, se sustenta en el intercambio de información entre el emisor y el receptor, fórmula que permite el entendimiento, motiva, convence y promueve la participación ciudadana en los grandes objetivos nacionales.

Desde el punto de vista político, la comunicación social asegura la adecuación y el conocimiento entre gobernantes y gobernados mediante un intercambio permanente de información.

A través de la comunicación social se desencadenan procesos de renovación histórica, se proyectan tradiciones, normas y valores que pueden fungir como agentes de cambio y desarrollo.

La información, la educación y la cultura se vincularán para coadyuvar al desarrollo de la conciencia social y de la identidad nacional.

El proceso de comunicación del gobierno con su pueblo se da fundamentalmente a través de las acciones políticas y la actuación de las organizaciones sociales. La función social de la comunicación es estrecharlos, hacerlos claros y sencillos.

La comunicación social debe ser producto de la reflexión, el conocimiento y la responsabilidad pública. Debe estar sistematizada e informar de manera suficiente y confiable sobre los hechos, que evaluará conforme a normas, criterios y procedimientos explícitos y precisos de documentación e información. Explicará lo esencial de un problema, argumentará de manera racional y expresará juicios que acepten la diferencia. Así, la comunicación social tratará de servir y no de vender una imagen ficción.

Como en la comunicación organizacional, en la institucional lo básico es identificar al público, conocer sus intereses y expectativas, con la finalidad de enviar el mensaje adecuado y oportuno.

El público tiene derecho a estar informado, derecho que está asentado desde 1977 en el artículo sexto de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, al que se le agregó para que la ciudadanía tenga conciencia social, esté más enterada, sea más vigorosa y analítica, “lo cual es esencial para el progreso de nuestra sociedad.”⁴¹

Para que el público esté bien informado, la comunicación social debe ser ejercida en las instituciones por un equipo de profesionales en la materia. La información que manejen tanto en el interior como en el exterior, se apegará a la realidad y se evitará que los medios de comunicación utilizados se conviertan en instrumentos de alabanza para el funcionario en turno.

⁴¹ “Notas sobre el derecho a la información”, en Miguel Ángel Granados Chapa, *Examen de la comunicación en México*, México, El Caballito, 1988, p. 128.

Los comunicados entre instituciones nacionales e internacionales pueden ser diversos: cartas, estudios, informes, investigaciones, solicitud y entrega de materiales, intercambio científico y tecnológico, por citar algunos.

La información al interior se ejerce de diferentes maneras, como se indicó en el inciso anterior (véase cuadro 1, p. 24). Está la oral y escrita en forma descendente, de jefes a subordinados (instrucciones, reportes, oficios); ascendente, de inferiores a superiores en el nivel jerárquico (entrevistas, evaluaciones), y horizontal, entre iguales (memoranda, formularios).

Además de las formas de comunicación señaladas, están las dirigidas a todos los trabajadores, sin importar el nivel que ocupen en la relación laboral, como puede ser una revista o un periódico interno, que en su contenido integre las actividades que se realizan dentro de la institución.

La información al público exterior se da a través de los medios de comunicación. Se preparan boletines informativos o comunicados de prensa con los acontecimientos que son de interés para la institución, los cuales se entregan a los reporteros que cubren la fuente. Se pueden hacer programas de radio y televisión, y documentales en cine o audiovisuales.

En el campo de la comunicación institucional, el periodista mexicano y director de comunicación social de diversas instituciones, Manuel Buendía⁴² definió al periodismo de Estado como:

El conjunto de recursos humanos y técnicos de esta profesión puestos al servicio de la gestión democrática de la sociedad, desde los puntos de vista del Estado nacional, a través de las pautas, de los caminos, de las estrategias del Estado nacional, para contribuir a la

⁴² Manuel Buendía Tellezgirón (1926-1984), además de reportero, director del periódico *La Prensa* y uno de los columnistas políticos más leídos de México, fue asesor de Relaciones Públicas y Prensa en la Comisión Federal de Electricidad (1965-1970); director de Prensa y Relaciones Públicas del Departamento del Distrito Federal (1971); del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) (1973-1976). Véase Abigail Araceli Cervantes Cantero, "Manuel Buendía: el deber ser en el periodismo", en *Revista Mexicana de Comunicación*, año cinco, núm. 29, mayo-junio 1993, pp. 5-9.

*salvaguarda de los principios fundamentales del propio Estado, entre los cuales resaltan la lucha por la independencia política y económica del país; la **protección** de sus recursos naturales contra la depredación interna y los apetitos de conquista por fuerzas extrañas; la **difusión** de las esencias culturales del pueblo mexicano; el **afianzamiento** de su identidad histórica y **su compromiso** por la paz mundial basada en la justicia y el respeto a todos los pueblos de la tierra. El periodismo de Estado tiene que ser **profundamente crítico**, profundamente cuestionador de la realidad social que observa, traduce y difunde cotidianamente.⁴³*

La comunicación institucional o social es en esencia política, si por política se entiende la gestión democrática de los intereses de la sociedad. En este sentido, sus metas principales son, en primer término, la expresión de propósitos generales, el diseño de estrategias bien definidas y de los apoyos logísticos, políticos y humanos.⁴⁴

De acuerdo con la experiencia de Buendía, la comunicación comprende cuatro acciones básicas: información, publicidad, propaganda y relaciones públicas.

A través de la información se difunden las acciones de la institución que interesan a la colectividad. La publicidad auspicia la compra-venta de bienes y servicios. La propaganda tiene un significado político porque su finalidad es persuadir al individuo o al público para que opte por una situación determinada. Las relaciones públicas promueven la buena voluntad, la simpatía hacia una causa, programa, acción o candidato.⁴⁵

El canal de comunicación puede ser un folleto, un volante, una revista, un mural y un periódico, mas cualquiera que sea el medio elegido, debe ser realizado por especialistas en la materia.

⁴³ Véase "Periodistas de Estado" en: Manuel Buendía, *Ejercicio periodístico*, México, Oceáno-Fundación Manuel Buendía, 1996, pp. 131-132.

⁴⁴ *Ibid*, p. 134.

⁴⁵ *Ibid*, p. 151.

Las ventajas de un periódico son, entre otras, su formato, que puede ser tamaño tabloide; su bajo costo, en comparación con una revista que utilice un mejor papel; su diseño, con un esquema atrayente, pero, sobre todo, la variedad de temas que se tratan en sus diferentes secciones.

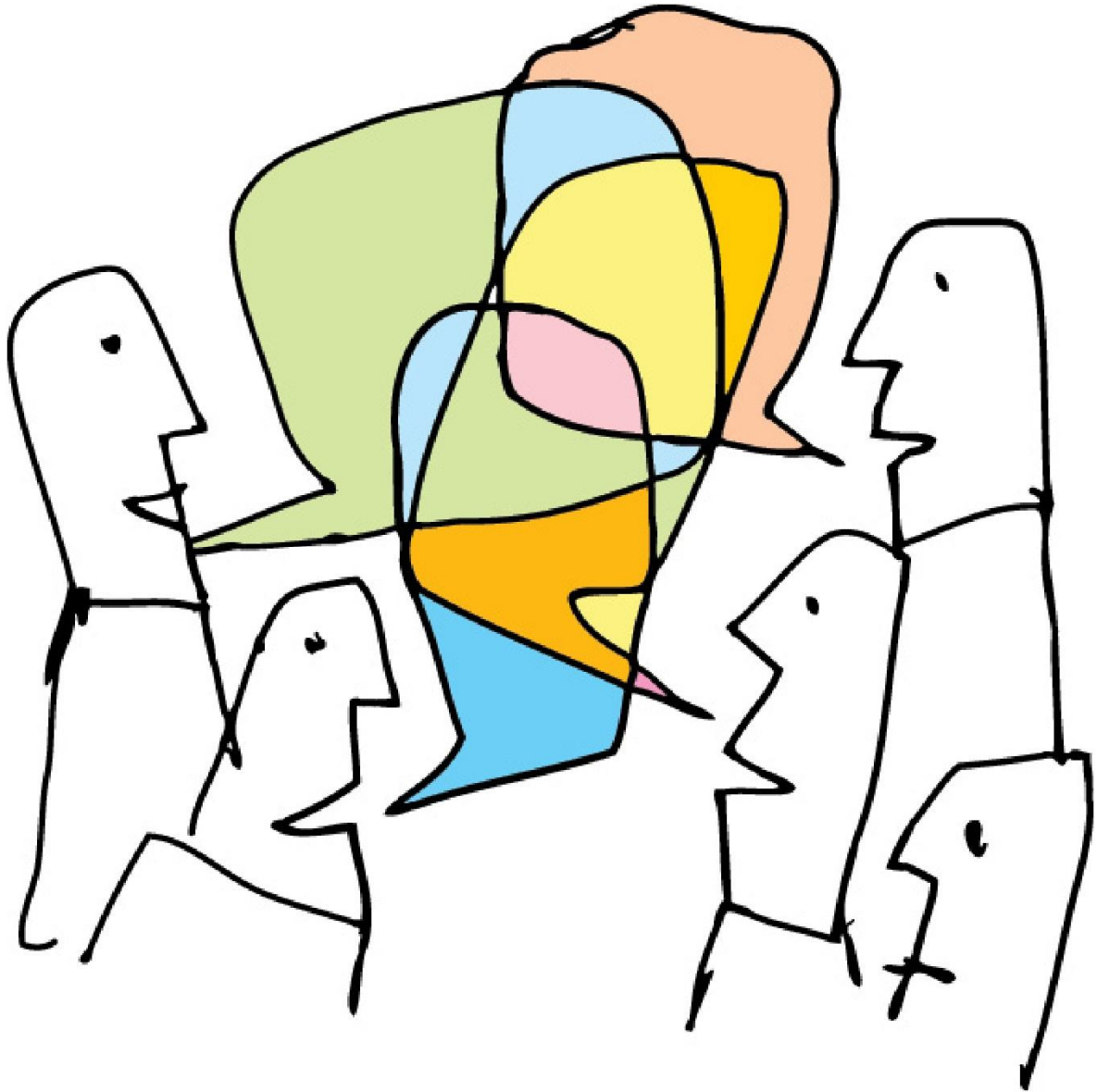
Por medio de un periódico interno se puede informar, orientar, lograr una imagen institucional, unificar la fuerza laboral, conocer la opinión de la gente y detener el rumor que viaja por redes informales o *gravepine*, nombre dado por Gerald Goldhaber, y que en español es el equivalente a maraña o enredadera, similar a esos alambres que los habitantes de las zonas marginadas cuelgan a los cables de la luz para obtener energía eléctrica.

El órgano interno, en este caso el periódico, debe estar abierto a todos los integrantes de la institución, para que se puedan plantear los conflictos existentes y, a través de su conocimiento y del diálogo, darles solución. También será un promotor de la cultura al informar las novedades y los datos de interés general en un lenguaje claro, sencillo y preciso, accesible para todo público, se trate de niveles directivos, mandos medios o personal operativo.

Así, al leer un tema, habrá puntos de referencia para una conversación. Además, los interlocutores podrán aportar su experiencia personal y provocar un acercamiento amable entre los integrantes de la institución.

En síntesis, la comunicación institucional o comunicación social se realiza al interior de las instituciones de servicio público. Para lograrla, se requiere de la intervención de dos o más personas, que al intercambiar información ejercerán una acción recíproca, es decir, una interacción.

En el siguiente capítulo, se tratarán específicamente las funciones de las Unidades de Comunicación Social.



En un organismo privado o en una institución pública laboran decenas, cientos y hasta miles de personas que conviven la mayor parte del día y, porque no decirlo, de su vida con sus compañeros, con quienes se relacionan de diferentes formas, pero todos a partir de la comunicación.

2. Unidades de Comunicación Social en el sector público

2. UNIDADES DE COMUNICACIÓN SOCIAL EN EL SECTOR PÚBLICO

2.1 Antecedentes y funciones

En el capítulo anterior se trató la importancia de la comunicación en las organizaciones privadas, cuya finalidad es producir, y en las instituciones públicas, con el objetivo de servir a la población.

Esta necesidad de comunicarse e intercambiar información entre quienes integran una organización, una institución y un conjunto social, con el propósito de ejercer una acción y producir una reacción, no es nueva.

El México posrevolucionaria exigía la consolidación de su poder y el apoyo de todos los sectores sociales, en especial en el primer periodo sexenal del gobierno federal (1934-1940), protagonizado por el entonces presidente, general Lázaro Cárdenas del Río, promotor de las actuales Unidades de Comunicación Social.

La visión del líder michoacano con respecto a la utilización de los medios masivos de comunicación, se sintió desde su estancia como presidente del Partido Nacional Revolucionario (PNR), del 15 de octubre de 1930 al 28 de agosto de 1931, ya que, en 1931, bajo su gestión se fundó la XEPNR, que más tarde sería la XEFO, radiodifusora de ese partido, y que junto con el periódico *El Nacional Revolucionario*, desarrollaron una “intensa campaña de difusión ideológica”.⁴⁶

Del 28 de agosto al 15 de octubre de 1931, durante el mandato presidencial de Pascual Ortiz Rubio, Cárdenas fue secretario de Gobernación y creó el primer antecedente de la oficina de prensa, al decir del señor Juan Martínez Ruiz, reportero de la misma y encargado de cubrir la fuente de la Presidencia de la

⁴⁶ Fernando Mejía Barquera, *La industria de la radio y la televisión y la política del Estado mexicano (1920-1960)*, México, Fundación Manuel Buendía, A. C., 1991, p. 62.

República. Pero esta oficina no prosperó porque el general Cárdenas fue nombrado ministro de Guerra.⁴⁷

Es hasta 1934, al tomar posesión Lázaro Cárdenas como jefe del Ejecutivo, cuando dio instrucciones para reorganizar la oficina de información e, inclusive, pidió que la de Gobernación fuera trasladada al Palacio Nacional⁴⁸ con el nombre de Dirección de Publicidad y Propaganda.⁴⁹

Pero, conforme al análisis del comunicólogo mexicano Fernando Mejía Barquera, “los esfuerzos del gobierno por utilizar eficazmente los medios masivos se enfrentaron, durante los dos primeros años del régimen cardenista, con un problema grave: la falta de coordinación entre las diferentes dependencias del gobierno que emitían información oficial.”⁵⁰ Por esa razón, fue creado un organismo que dependía directamente del Presidente de la República, y que se encargó de concentrar la información de todas las secretarías de Estado.

Así, el 25 de diciembre de 1936 se publicó el decreto por el cual se creó el Departamento de Publicidad y Propaganda, que en forma cotidiana se llamó Departamento Autónomo de Publicidad y Propaganda (DAPP) y en la correspondencia oficial que emitía firmaba como Departamento Autónomo de Prensa y Publicidad, del cual Cárdenas afirmó:

El desarrollo de un programa definido de gobierno requiere de órganos de publicidad y propaganda coordinados bajo una sola dirección y aplicados a realizar una obra continua de difusión de hechos y doctrinas

⁴⁷ Entrevista con Juan Martínez Ruiz, uno de los primeros reporteros internos de lo que hoy es una oficina de Comunicación Social. El 22 de junio de 1955 fundó su revista *Ráfaga confidencial*, con el dinero por compensación de servicios que le otorgó el entonces presidente Miguel Alemán Valdés, al negarse a trabajar con él (por cuestiones familiares), en la nueva oficina de prensa y, de esta manera, perder el título de primer jefe de Prensa y Relaciones Públicas de la Presidencia de la República, cargo que recayó en Manuel Espejel Álvarez, reportero del periódico *La Prensa*. Véanse los apuntes: “Curso de organización de oficinas de Comunicación Social, México, Fundación Manuel Buendía, s/f, pp. 6-12.

⁴⁸ *Ibid.*

⁴⁹ Mejía Barquera, *op. cit.*, p. 64.

⁵⁰ *Ibid.*

de la mente pública; así, todo gobierno que no se limite a cuidar el orden, sino que además ejerza funciones definidas que tiendan a fomentar la potencialidad económica del país, así como a fijar conceptos de ética colectiva, debe disponer de un mecanismo adecuado para actuar sobre la atención pública nacional y extranjera. (No obstante, aclaraba el Presidente) hasta aquí, la propaganda de los principios en que se ha fundado la acción gubernativa, se ha desarrollado más bien inconexamente y con un fin propiamente expositivo, pero sin obedecer a un propósito general de Estado.⁵¹

Con anterioridad, el presidente Cárdenas solicitó a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público un dictamen del proyecto de creación del DAPP y su costo. En él se definió que esta institución ordenaría y uniformaría la información con la finalidad de difundirla; además, se encargaría de la publicidad y de coordinar la publicación de revistas, libros, folletos, entre otros tipos de propaganda. El costo aproximado era de cien mil pesos y se recomendaba que empezara a trabajar en febrero o marzo de 1937. Lo cierto es que inició sus funciones el primero de enero de ese año, bajo la dirección de Agustín Arroyo Cházaro.

El artículo 15 de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, encargado de regular el actuar de ocho secretarías e igual número de departamentos autónomos, le confirió realmente un control de la información nacional en todos los aspectos hasta entonces conocidos de la comunicación interna y externa: información oficial a la prensa nacional y extranjera, dirección y administración de las publicaciones periódicas y de los nuevos órganos periodísticos editados, servicio editorial, edición de filmes, autorización para exhibir películas nacionales y extranjeras, permiso para explotar las cintas mexicanas; supervisión de la publicidad y la propaganda hecha por las radiodifusoras comerciales y culturales, entre otros mecanismos.

⁵¹ Mejía Barquera, *op. cit.*, p. 63.

El DAPP dependía en forma directa del Presidente de la República y en cada secretaría había un responsable que ostentaba el cargo de secretario general del Departamento Autónomo en el área de Oficialía Mayor⁵² (véase anexo I, p. 91).

Cada quince días se realizaban reuniones entre los integrantes de la junta de subsecretarios de Estado y los secretarios generales de los departamentos autónomos. En caso de incumplimiento, se enviaban recordatorios, solicitando el informe de actividades, los boletines y artículos de interés nacional. También se planteaban las dudas, las opiniones de públicos nacionales y extranjeros sobre la política mexicana; se exponían sugerencias y se recibían las observaciones para que hubiera una sola línea de comunicación.⁵³

Con el DAPP, Cárdenas logró concentrar y unificar la información para dirigirla a los medios. La finalidad fue consolidar su política de masas y hacer frente a los ataques recibidos por las diferentes acciones que emprendió, por ejemplo la expropiación petrolera.⁵⁴

El DAPP como tal desapareció también por decreto presidencial el 19 de diciembre de 1939, pero no así sus funciones, que se concentraron en las conocidas **oficinas de prensa**, y sus actividades se circunscribieron a cada secretaría de Estado y organismo descentralizado.

El título de Oficina de Prensa y Relaciones Públicas lo adquirió en el periodo presidencial de Miguel Alemán Valdés (1946-1952). En 1970 esta oficina cambió de nombre por Dirección de Información y Relaciones Públicas.⁵⁵

⁵² AHDM-OM (En adelante: Acervo Histórico Diplomático Mexicano, Oficialía Mayor, Archivo Histórico Genaro Estrada, Secretaría de Relaciones Exteriores), Leg. 34, exp. 3, Leg. 38, exp. 1.

⁵³ AHDM-OM, Leg. 39, exp. 12.

⁵⁴ *Ibid.*

⁵⁵ Gustavo Esteva, *El Estado y la Comunicación*, México, Nueva Política (Colección Encrucijada), 1979, p. 111.

Actualmente, las funciones de las Unidades de Comunicación Social se rigen por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 29 de diciembre de 1976 y reformada varias veces, la más reciente el 17 de junio de 2009.

En el artículo 27, fracciones XXVII y XXVIII, la Ley Orgánica asienta que corresponde a la Secretaría de Gobernación, entre otras funciones, la de “formular, regular y conducir la política de comunicación social del Gobierno Federal y las relaciones con los medios masivos de información”, así como “orientar, autorizar, coordinar, supervisar y evaluar los programas de comunicación social de las dependencias del Sector Público Federal.”⁵⁶

De diciembre de 1988 a diciembre de 2000, la única Dirección General de Comunicación Social que llevó este título fue la de Presidencia de la República, que coordina y dicta las políticas a seguir por las demás oficinas de este tipo. A partir del gobierno de Vicente Fox se llamó Coordinación de Comunicación Social. Las demás oficinas en las secretarías de Estado conservaron el nombre de Unidades de Comunicación Social, aunque sus titulares sean designados como directores generales de Comunicación Social. En algunos organismos descentralizados se denomina Dirección de Difusión y Relaciones Públicas y hasta Subdirección de Comunicación Social o gerentes de Comunicación Social.

Los titulares de las áreas de Comunicación Social se reúnen periódicamente con el director general de Comunicación Social de Presidencia de la República, para intercambiar información e impresiones sobre sus funciones y su relación con los medios.

¿Cuáles son estas funciones? La principal es difundir en forma adecuada, eficiente y oportuna los programas y logros de la institución a través de los medios

⁵⁶ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, consulta en línea en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf>, martes 16 de agosto de 2011.

de comunicación colectiva; y en lo interno, propiciar un conocimiento amplio y creciente que eleve el nivel de pertenencia de los trabajadores de la institución.

En la realidad, cada oficina de comunicación trabaja diferente. Algunas se limitan a ser simples despachos de prensa que emiten boletines, muchas veces sin contenido. Otras tienen un programa de comunicación integral al interior y al exterior.

Entre sus funciones están: someter a autorización del Secretario de Estado, Director General o Vocal Ejecutivo de la institución, el programa de comunicación social y el presupuesto para alcanzar las metas señaladas. Cumplir y hacer cumplir las políticas, normas, lineamientos y programas que se dicten. Apoyar y asesorar en materia de comunicación al personal que labore en esta sección. Establecer y mantener relaciones con las áreas de comunicación social de organismos privados y dependencias públicas, así como con los representantes de los medios de comunicación colectiva, que permitan preservar y acrecentar la buena imagen institucional.

Es recomendable que el director de comunicación social sea un experto en la materia, con experiencia profesional, para que haya una adecuada planeación y que sus colaboradores también tengan la capacitación indispensable para realizar este trabajo. De preferencia, egresados de las escuelas y facultades de comunicación, ya que hay mucha gente improvisada que lo toma como una actividad más, sin valorar la magnitud de su función: universalizar las políticas de la institución, enlazar a los trabajadores, lograr la cohesión interna con el objetivo de hacer un organismo público de servicio y así consolidar su imagen a partir de realidades.

De una oficina de comunicación a otra, los nombres de sus direcciones de área, subdirecciones, gerencias, subgerencias y jefaturas, así como sus actividades, pueden variar. Entre las principales se encuentra la de **Información**, encargada

de recabar los sucesos para darlos a conocer por medio de boletines al exterior y de un órgano de comunicación al interior. En ella colabora un grupo de reporteros –que deben saber investigar y escribir bien– y fotógrafos.

La oficina, dirección, subdirección o jefatura de **Difusión**, que planea, programa y difunde las campañas publicitarias en los medios masivos (prensa, radio, televisión, cine, carteleras, espectaculares, anuncios en baja pantalla, internet, por citar algunos). Su personal debe conocer la importancia y lenguaje de cada medio, para utilizarlo correctamente.

La oficina de **Relaciones Públicas** se ocupa de las atenciones al personal interno y a los públicos externos, de coordinar y brindar apoyo logístico en diferentes presentaciones, conferencias y giras de trabajo, entre otras actividades. Los colaboradores de esta área también deben ser especialistas y conocer el protocolo para cada ceremonia y actividad específica.

En varias dependencias permanece adscrita una oficina de **Orientación, Información y Quejas**, ahora denominada **Unidad de Enlace**, encargada de recibir las preguntas de los ciudadanos, de acuerdo con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 11 de junio de 2002 y con su reforma más reciente del 5 de julio de 2010.⁵⁷ La Unidad de Enlace es coordinada por el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos (IFAI).⁵⁸

El área **Técnica** o de **Capacitación y Análisis de la Información** prepara las carpetas informativas matutina, del medio día y vespertina, con las noticias más importantes ligadas con la institución y su área de influencia, que se publican en periódicos y revistas, y se difunden a través de la radio, la televisión e internet.

⁵⁷ Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, consulta en línea en www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/244.pdf, el miércoles 17 de agosto de 2011.

⁵⁸ IFAI, consulta en línea en <http://www.ifai.org.mx/QuienesSomos>, el miércoles 17 de agosto de 2011.

Analiza sus contenidos, evalúa sus alcances, realiza prospectivas y propone estudios para enfrentar los problemas o para disipar las dudas planteadas por los diferentes sectores sociales. También requiere de un equipo de profesionales, de preferencia con una especialidad o experiencia en las distintas ramas que se manejan. Actualmente, muchas dependencias contratan a una agencia especializada en análisis y manejo de la información.

El área **Editorial** es la encargada de publicar los medios internos de comunicación como periódicos, revistas, boletines, folletos, carteles y murales, así como los externos, que pueden ser libros y revistas, entre otros. Sus colaboradores deben manejar el idioma correctamente. También requiere de un equipo de diseñadores, fotógrafos y correctores. Si carece de profesionales en la materia, puede contratar los servicios de una agencia, siempre y cuando le dé los lineamientos y el espíritu de servicio que requiere su publicación.

El personal de las diferentes áreas puede colaborar entre sí, pues pertenecen al mismo grupo de comunicación y sus funciones están relacionadas.

La información que posee una dependencia es tan rica como su titular, el Director de Comunicación Social y sus colaboradores sean capaces de explotarla. Siempre habrá novedades que informar, acciones que realizar, noticias que analizar, trabajos que proponer.

La riqueza informativa de la institución se ve reflejada en los órganos internos de comunicación. Hay algunas publicaciones realmente periodísticas y otras de alcance limitado, pero cuentan como un esfuerzo por iniciar un medio de comunicación al interior de un organismo público.

Algunos ejemplos de publicaciones periódicas en la década de los setenta del siglo XX son las revistas: *Mensaje de la Procuraduría*, de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal. *Información*, de la Secretaría de Comunicaciones y

Transportes. *Boletín de información internacional y Encomún*, de la Secretaría de programación y Presupuesto. *Boletín de Relaciones Exteriores*, de la Secretaría de Relaciones Exteriores. *Organización*, de la Secretaría de la Reforma Agraria. *Boletín Informativo*, de la entonces Financiera Nacional Azucarera (Finasa), institución que fue cancelada por decreto publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 28 de noviembre de 2000.⁵⁹ *Educación*, de la Secretaría de Educación Pública. *Numérica*, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, entre otras publicaciones ya desaparecidas.

Entre los órganos internos hechos con más profesionalismo y calidad, también en los setenta, están el periódico del *Congreso del Trabajo*; y ya en los ochenta, la revista *Sistema*, la *Gaceta Conasupo* y el periódico mural de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (Conasupo). La gaceta *Micomunicación* y después el periódico *Miconoticias*, de Maíz Industrializado Conasupo (Miconsu). La gaceta *NotiCias*, de Industrias Conasupo. El periódico *Liconsa*, de Leche Industrializada Conasupo (Liconsa). Las revistas *El Afiliado* e *Impulso*, de Impulsora del Pequeño Comercio (Impecsa).⁶⁰ El periódico *Delegación Cuauhtémoc*, de esa delegación. El de *Protección y Vialidad*, de la Secretaría General de Protección y Vialidad del Distrito Federal, hoy Secretaría de Transportes y Vialidad. *Ruta cien*, de Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100, objeto del presente trabajo, por citar algunos de los más representativos.

Toda institución tiene una política y le interesa que ésta se conozca. Para lograr su objetivo y a la vez enlazar a los trabajadores mediante el intercambio de información, no hay mejor que un órgano interno de comunicación, sea revista, periódico, boletín o periódico mural.

⁵⁹ Condusef, consulta en línea en http://sipres.condusef.gob.mx/home/SELDETALLE.asp?C_DGral=279, miércoles 17 de agosto de 2011.

⁶⁰ Las publicaciones periódicas del Sistema Conasupo desaparecieron al inicio del sexenio 1988-1994. El proceso de desincorporación de este organismo inició en 1995, para desaparecer en 1999 y sólo permanecer Liconsa y Diconsa (Distribuidora Conasupo).

Algunas publicaciones internas sobreviven al sexenio o al cambio de director de Comunicación Social, otras fenecen. Al parecer, para algunos no queda claro que un comunicado interno es un documento que corrobora el sentido de pertenencia del trabajador al organismo público o privado.

En una publicación periódica, además de la calidad de su contenido, importa su fecha de publicación. Debe aparecer el día que promete, así, los lectores se acostumbran a buscarla y la hacen suya.

Primero se estudiará al público meta, se diseñará el órgano informativo y se trabajará con profesionalismo para que cumpla su propósito: enlazar al personal y lograr un ambiente armónico, productivo y de servicio.

En síntesis, al ejercer la comunicación en forma profesional y por profesionales, las Unidades de Comunicación Social son el instrumento de cohesión al interior de una institución y el difusor de su imagen al exterior, como se verá en el inciso siguiente, al tratar las funciones de la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas de Ruta 100.

2.2 Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas de Ruta 100

El 25 de septiembre de 1981 nació oficialmente el organismo Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100, conocido simplemente como Ruta 100 o R-100, que formó parte del Sistema Metropolitano de Transporte (SMT), cuya cabeza de sector era el Departamento del Distrito Federal (DDF), y con él se empezaron a conformar sus diferentes áreas de operación, entre ellas la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

Para comprender mejor la creación de este organismo, hay que recurrir a la historia.

La Ciudad de México contaba con un transporte deficiente, tanto en el servicio como en las condiciones de los autobuses que lo prestaban. Además, las rutas estaban trazadas en función de la ganancia de los transportistas, conocidos como “pulpo camionero”, y no de las necesidades de los usuarios.

Para solucionar en parte el problema de transporte, en 1978 el gobierno del entonces presidente de la República, José López Portillo, dio a conocer el plan de vialidad y transporte, consistente en duplicar la extensión del Metro y construir 34 ejes viales.

En su cuarto informe de gobierno (primero de septiembre de 1980), López Portillo decía que el Plan Rector de Vialidad para 1982 preveía la terminación de obras con la finalidad de lograr una red vial eficiente y suficiente, que permitiera a la población un tránsito más fluido dentro de la metrópoli. Entre ellas, la reticulación de la ciudad en ejes viales de tránsito continuo, la terminación y remodelación del Anillo Periférico, la instalación del sistema computarizado de semáforos, la construcción de estacionamientos y el cierre de vehículos en zonas turísticas, comerciales e históricas.⁶¹

En 1980, el Departamento del Distrito Federal informó que cada día se generaban un promedio de 17.8 millones de viaje/persona, a través de los siguientes medios: 9.1 millones por autobús; 3.3 millones por automóvil; 2.3 millones por Metro; 2 millones por taxi; 0.9 millones por tranvía y trolebús, y 0.2 millones por otros medios.⁶²

⁶¹ José López Portillo, *Comunicaciones y transportes*, Cuadernos de filosofía y política, núm. 39, México, Dirección General de Documentación y Análisis, Secretaría de Programación y Presupuesto, 1980, pp. 19-20.

⁶² Octavio Lozaga de la Cueva, *El Estado como patrón y árbitro. El conflicto de la Ruta 100*, México, Universidad Autónoma Metropolitana (Ediciones de Cultura Popular), 1987, p. 15.

Según estadísticas de 1982, un trabajador ocupaba 45 días del año en transportarse de su casa a su trabajo y viceversa, por lo que el Distrito Federal tenía el primer lugar en el mundo en desperdicio de horas hombre.⁶³

Esta situación provocó protestas constantes en la ciudadanía que había pedido al gobierno capitalino tomara las riendas de los autobuses urbanos, a lo que en el lenguaje cotidiano se le llamó la municipalización del transporte.

El DDF empezó a preparar la municipalización el 12 de agosto de 1980, cuando creó la Vocalía Ejecutiva del Transporte de la Comisión de Vialidad y Transporte Urbano, encargada de preparar y dar cumplimiento “a la serie de medidas que implicaba la revocación de concesiones, desde la conceptualización de la decisión hasta la integración de la comisión liquidadora [...], la formulación del Plan Emergente de Transporte (PET), la capacitación del personal, el análisis de la situación laboral, el control de inventarios y el diseño de los programas de homologación y ajuste de servicio.”⁶⁴

Otro antecedente de esta medida se dio el 18 de agosto de 1981, cuando el DDF publicó un decreto en el *Diario Oficial de la Federación*, en el que convertía a la línea de autobuses urbanos Lomas de Chapultepec-Reforma R-100 (fundada en 1942), en un organismo descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio denominado Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100, con lo que su vía original se extendió a todo el Distrito Federal.⁶⁵

La línea de autobuses urbanos Lomas de Chapultepec-Reforma R-100 había sido intervenida por el DDF en 1974, con buenos resultados, tanto para los trabajadores como para los usuarios. Los primeros porque recibieron un salario superior al que percibía el resto de los trabajadores del autotransporte –que en

⁶³ *Ibid*, p. 13.

⁶⁴ *Doce de cien. Décimo Segundo Aniversario de Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100*, Comunicación Social de Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100, México, 1993, p. 22.

⁶⁵ Lozaga de la Cueva, *op. cit.*, p. 33.

muchas ocasiones ni siquiera llegaba al mínimo—, y porque se fijó un horario de labores que les permitía mayor rendimiento y les evitaba las fatigas por más de 16 horas seguidas frente al volante —como lo hacían los operadores de otras líneas—. Estas condiciones beneficiaban a los usuarios pues podían contar con un mejor servicio y tener menor riesgo de accidentes.

El 15 de enero de 1981, esta empresa y sus empleados, a través de su administrador Ulises Vidaña Saldaña, firmaron un contrato colectivo de trabajo con la Unión Sindical de Trabajadores de Autotransportes y Actividades Similares y Conexos de la República Mexicana (USTAAS), sección Lomas de Chapultepec, cuyo secretario general era Gabino Camacho Barrera, sindicato afiliado a la Confederación Regional de Trabajadores (CRT).⁶⁶

A casi tres meses de la rúbrica de este contrato, el 7 de abril de 1981, se suscribió otro, signado también por Ulises Vidaña, con el Sindicato Único de Trabajadores del Autotransporte Urbano, Similares y Conexos del Distrito Federal (SUTAUSCDF), representado por su secretario general Refugio Gutiérrez Ortega, gremio asociado con la Confederación de Trabajadores de México (CTM).

Según Octavio Loyzaga de la Cueva en su libro *El Estado como patrón y árbitro. El conflicto de la Ruta 100*, el SUTAUSCDF carecía de representatividad, ya que fue creado al vapor para contrarrestar el avance de la sección democrática “Lomas de Chapultepec” del sindicato de la CRT, que se había convertido en un ejemplo para los demás trabajadores del autotransporte urbano, perteneciente a la Alianza de Camioneros y a la Unión de Permisarios, entre otras organizaciones, pero que carecían de prestaciones y eran manejadas por líderes que estaban a favor del patrón y no del trabajador.

Esta situación se modificó el 25 de septiembre de 1981, cuando el entonces jefe del DDF, profesor Carlos Hank González, anunció que este Departamento

⁶⁶ Loyzaga de la Cueva, *op. cit.*, p. 38.

asumiría el control y la dirección del servicio de autobuses urbanos, cancelando anticipadamente concesiones, y que los seis mil camiones que lo integraban serían operados por el organismo público descentralizado Autotransportes Urbanos de Pasajeros R-100, cuyo primer administrador general fue el licenciado Armando Loizaga Barquín, de septiembre de 1981 a febrero de 1982.

Con esta medida, 22 mil trabajadores, integrados por 17 mil operadores y cinco mil empleados de mantenimiento, suscritos a diferentes organizaciones obreras, pasaron a formar parte de Autotransportes Urbanos de Pasajeros R-100.

Al interior de esta empresa se suscitaron varios conflictos laborales provocados por la existencia de 93 sindicatos, de los cuales 36 eran independientes y pertenecían a diferentes centrales como la CTM, Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROM), CRT, Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM), los Sindicatos Obreros Libres (SOL) y la Unión de Operadores Mecánicos, Ayudantes y Similares de la República Mexicana (UOMAS).

El más combativo de todos y que no deseaba perder los derechos ganados fue justamente el sindicato independiente de Autotransportes –que en junio de 1981 dejó al CRT y se afilió a la UOMAS por coincidir con sus intereses laborales–, al que se empezaron a inscribir los nuevos trabajadores.

Después de una serie de luchas por el reconocimiento de la titularidad del contrato colectivo, a las cero horas del 16 de enero de 1982, en los 76 encierros ahora de Ruta 100, el sindicato independiente de este organismo estalló una huelga al grito de “muera la CTM, viva la Ruta 100”.

La huelga, que duró siete horas, se levantó cuando las autoridades del DDF firmaron un convenio con el sindicato independiente, en el cual resaltaron los cuatro puntos siguientes: ambas partes se comprometieron a reanudar el servicio urbano; se otorgaron las garantías necesarias a los trabajadores; se sometieron a

los procedimientos establecidos por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS), y funcionarios y trabajadores se obligaron a ratificar el convenio ante la STyPS.⁶⁷

El conflicto laboral se resolvió días después, cuando el 19 de febrero de 1982 se publicó en el *Diario Oficial de la Federación* que las relaciones de trabajo entre el organismo y su personal, se regirían por lo dispuesto en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del apartado “B” del artículo 123 constitucional.⁶⁸

El 28 de febrero de 1982, de las 23 horas a las 4 de la madrugada del día siguiente, en la Sala de Armas de la Magdalena Mixhuca, se reunieron más de siete mil trabajadores del autotransporte de pasajeros para constituir el Sindicato Únicos de Trabajadores del Autotransporte Urbano (SUTAUR-100), con el lema: “Por la organización y emancipación de los trabajadores”. En esa asamblea se ratificó a Gabino Camacho Barrera como secretario general y a Ricardo Barco como asesor jurídico.

Después de varios trámites administrativos, el 17 de marzo de 1982, el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje le otorgó el registro al SUTAUR, al reconocer que afiliaba a la mayoría de los trabajadores de la Ruta 100.

Otro logro del recién creado sindicato fue que participó, junto con la empresa, en la elaboración de las Condiciones Generales de Trabajo, que entraron en vigor en mayo de 1982 y que cada año, en esa fecha, se modificaban o ratificaban.

Los secretarios generales del SUTAUR-100 fueron: Gabino Camacho, de 1982 a 1984 y de 1985 a 1986, pero continuó como líder y consejero, junto con Ricardo Barco como asesor jurídico. Ernesto Ávila Velázquez (1984-1985), Hilario S.

⁶⁷ Loyzaga, *op. cit.*, p. 57.

⁶⁸ *Diario Oficial de la Federación*, 19 de febrero de 1982, citado por Loyzaga, *op. cit.*, p. 77.

Carabantes Cisneros (1986-1988), Ignacio Chicuellar Vela (1988-1990), Eduardo Hernández Quiroz (1990-1992) y Marcos del Razo López (1992-1994).

La participación del SUTAU-100 está ligada con el Movimiento Proletario Independiente (MPI), organización de colonos de zonas populares y marginadas del Distrito Federal y área conurbada con el Estado de México, que ha participado en varias movilizaciones, mítines y marchas realizadas por el SUTAU-100, tanto en sus luchas laborales como en el apoyo solidario que brinda a otros grupos políticos y de trabajo.

Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100 reorganizó su estructura, actividades y, en términos generales, quedó integrado por un Consejo de Administración en el que participaron el Jefe del Departamento del Distrito Federal en calidad de presidente; el Coordinador General del Transporte; el Director General del Sistema de Transporte Colectivo Metro; el Director General del Servicio de Transportes Eléctricos y el Vocal Ejecutivo de la Comisión de Vialidad y Transporte Urbano (COVITUR).

El Consejo de Administración tenía la facultad de dirigir y representar legalmente al organismo, de elaborar, revisar y aprobar los anteproyectos de programa de trabajo y presupuesto que exponía a su consideración el Administrador General, así como nombrarlo y removerlo.

Al interior de Ruta 100, la máxima autoridad es la Administración General con nivel de Dirección General, le seguían: una subdirección general; cuatro direcciones: Administración, Finanzas, Operaciones y Técnica; una Contraloría y tres unidades: Jurídica, Logística y de Comunicación Social.

En el periodo 1983-1984 desapareció la Subdirección General para dar paso a la Dirección de Abastecimientos. Mientras que la Dirección de Operaciones fue la encargada de supervisar el trabajo de las Coordinaciones Divisionales, que en el

segundo semestre de 1993 modificaron su nombre por el de Jefaturas de Zona. Éstas, a su vez, de los 76 encierros que había en 1982, se convirtieron en 39 módulos (unidad administrativa y operativa desconcentrada que dio resguardo a los autobuses que cubrían determinadas rutas de la Ciudad de México y le brindaban mantenimiento preventivo y correctivo), bajo la supervisión de un gerente modular. La jefatura de zona y los módulos estaban ubicados en puntos estratégicos del Distrito Federal, para ofrecer el servicio de transporte a la población.

Los administradores generales de Ruta 100, después de Loizaga Barquín, fueron: licenciado Fructuoso López Cárdenas (febrero 1982-diciembre 1983). Licenciado Roberto Peña Villanueva (mayo 1986-agosto 1988). C. P. Ezequiel Gómez Delgadillo (agosto 1988-diciembre 1988). Ingeniero Fernando de Garay y Arenas (diciembre 1988-mayo 1989). Licenciado Enrique Jackson Ramírez (mayo 1989-junio 1990). Licenciado Jesús Martínez Álvarez (junio 1990-mayo 1991). Ingeniero Antonio Dovalí Ramos (junio 1991-noviembre 1991). Hugo Pérez Aguilar (diciembre 1991 al cierre).

En 1986, Ruta 100 tenía 220 derroteros⁶⁹ que cubrían casi toda la ciudad, y en 1993, 224 vías ordinarias, 27 de servicio expreso, 50 de local, 14 de ramal y 17 de escape⁷⁰ con una longitud total de siete mil 606 kilómetros.⁷¹

El parque vehicular era de dos mil 820 autobuses en ruta y el promedio de viaje/persona/día hábil de 3.4 millones y de dos millones en inhábil. La capacidad

⁶⁹ DDF. *Guía informativa de rutas 1986*, Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100, p. 7.

⁷⁰ Se llama servicio ordinario de autobuses a la ruta definida de una terminal a un cierre de circuito y viceversa. El expreso o rápido es con paradas fijas; la distancia entre cada una de ellas es de 500 metros mínimo y dos kilómetros máximo y están ubicadas en puntos generadores de viaje como estaciones del Metro, vías importantes de transbordo con otros medios de transporte o con Ruta 100, zonas escolares, hospitalarias, comerciales y de panteones, entre otras. El local es el que acorta la ruta establecida con motivo del ajuste de la jornada de trabajo del operador. El ramal es el que en un punto del recorrido hace una desviación para proporcionar el transporte a vecinos de otras colonias. El escape es el servicio no oficial que se da en función de la demanda del transporte, modificando el recorrido original de la ruta.

⁷¹ *Resultados de gestión 1992*, México, Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100, 1992, p. 12.

de cupo por autobús era de 73 a 140 pasajeros, de acuerdo con el tipo de unidad: articulados, Somex, R-100, metrobús, convencionales y boxer. Los cuatro primeros circulaban por las principales avenidas del área metropolitana y los dos últimos, por las rutas de media y alta montaña (Contreras, Chalco y Cuajimalpa, entre otras).⁷²

A la Unidad de Comunicación Social le tocó difundir y apoyar los programas de este organismo descentralizado, que en su interior casi siempre vivió en efervescencia política.

Los cambios de sus administradores antes de Enrique Jackson, obedecieron fundamentalmente a que éstos no pudieron resolver los conflictos laborales que se presentaron.

Hacía falta una estrategia general de trabajo. El sindicato adquirió tal fuerza, que los gerentes de módulos perdieron autoridad y algunos fueron expulsados de sus centros de trabajo, unos por ineficientes, otros por prepotentes.

El 2 de mayo de 1989, durante la revisión del séptimo contrato colectivo de trabajo, el SUTAU-100 estalló una huelga, al rechazar el incremento salarial de 14 por ciento ofrecido por el DDF, porcentaje que admitió finalmente la madrugada del 7 de mayo. Ese día, “el sindicato aceptó participar en la reestructuración completa del servicio público de transporte, sobre la base de crear sociedades cooperativas de participación estatal”.⁷³

Ante este conflicto laboral, el DDF puso en marcha un programa emergente en el cual los vehículos del Ejército Mexicano, los del transporte federal y suburbano prestaron el servicio a los habitantes del área metropolitana; los del transporte

⁷² *Programa de trabajo para la atención a integrantes de la línea de transporte, pasaje y carga, S. A. de C. V. de Torreón, Coahuila, México, Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100, 1993, pp.23-25.*

⁷³ *Proceso* núm. 564, México, 15 de mayo de 1989, pp.30-31.

federal hasta el 9 de mayo; los del ejército hasta el 11 y los suburbanos hasta el 14 de mayo, mientras que se regularizaba el servicio R-100, que reanudó sus labores el 7 de mayo.

El 6 de mayo de 1989, el *Diario Oficial de la Federación* publicó un acuerdo mediante el cual se declaraba la ocupación inmediata total y temporal, así como la intervención administrativa de todos los bienes y derechos del organismo descentralizado Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100, en virtud de que la explotación y prestación del servicio de transporte de pasajeros en el Distrito Federal es de evidente causa de utilidad pública, para satisfacer y garantizar las necesidades e intereses de la población. La administración de los bienes y derechos quedó a cargo del Administrador General designado por el Jefe del Departamento del Distrito Federal.⁷⁴

Con esas medidas, Ruta 100, organismo subsidiado por el DDF con 86 por ciento de la totalidad de recursos que manejaba en 1989 y con 68.5 por ciento en 1993,⁷⁵ continuó prestando el servicio hasta que no fue declarada en quiebra en 1995, en medio de una polémica por un presunto fraude de los líderes del SUTAUR-100 a los extrabajadores de base, situación que aún continúa en litigio.⁷⁶

Por lo que se refiere a la Unidad de Comunicación Social, cuya cabeza de sector era la Dirección General de Difusión y Relaciones Públicas del DDF –aunque con autonomía para trabajar su comunicación interna–, estaba integrada por el Jefe de la Unidad de Comunicación Social y tres jefaturas de departamento: Prensa, Relaciones Públicas, y Orientación, Información y Quejas.

La Jefatura de Prensa se concretó a elaborar boletines y anuncios, que enviaba a la Dirección General de Difusión y Relaciones Públicas del DDF, para ser

⁷⁴ *Programa de Trabajo*, p. 19.

⁷⁵ *Resultados de gestión 1992*, p. 13.

⁷⁶ Ruta 100, consulta en línea en: http://es.wikipedia.org/wiki/Ruta_100, miércoles 17 de agosto de 2011, 14:28.

difundidos en los medios de comunicación, así como de preparar la síntesis informativa con notas aparecidas en 16 periódicos editados en la Ciudad de México, relacionadas con Ruta 100 en particular y con el transporte en general.⁷⁷

Relaciones Públicas se ocupaba de la programación y organización de actividades culturales, tanto al interior del organismo como las que se concertaban con otras instituciones.

Orientación, información y quejas recibía las llamadas de los usuarios de los autobuses de Ruta 100, así como de todo el público, en las que se planteaban diferentes tipos de situaciones anómalas, las cuales se remitían al área afectada.

El 25 de mayo de 1989, cuando Enrique Jackson fue nombrado administrador general de Ruta 100, además de ser el coordinador general del Transporte, se realizaron juntas de trabajo para detectar la problemática existente en este organismo.

Al interior de Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100 existía una plantilla de 20 mil trabajadores distribuidos en 39 módulos existentes y en las oficinas centrales, y cerca de cuatro mil autobuses en inventario, pero sólo tres mil en operación, en su mayoría en pésimas condiciones.

Entre el personal había distanciamiento. Los trabajadores de oficinas centrales despreciaban a los de los módulos e inclusive utilizaban términos despectivos para referirse a ellos. Los trabajadores de los módulos pensaban que los de oficinas centrales no realizaban trabajo productivo y todavía les pagaban.

Aunado a esto, estaba el sindicato con gran fuerza en los módulos donde se concentraba el mayor número de empleados, que veía con recelo a los

⁷⁷ Los periódicos de la Ciudad de México analizados fueron: *El Universal, Excélsior, La Jornada, unomásuno, El Herald, El Sol de México, El Nacional, El Día, La Prensa, El Financiero, Ovaciones, Novedades, Diario de México, Tribuna, El Economista y Cine Mundial.*

trabajadores de confianza, al grado tal que varios representantes sindicales prohibieron a sus compañeros que les hablaran.

Ante esta situación, el titular de Comunicación Social, licenciado Sabás Huesca Rebolledo, propuso la creación de un periódico interno que diera a conocer las políticas y actividades del organismo, los trabajos del personal y, de esta manera, se propiciara la integración de los trabajadores.

Al Administrador General del organismo le pareció acertada la idea, que ya había manejado en otras instituciones.⁷⁸ Por esta razón, durante una visita a los módulos, comentó la aparición del periódico *Ruta cien*, que se distribuiría en forma gratuita entre todos los trabajadores. De inmediato, los líderes sindicales anunciaron que ellos también habían pensado en publicar un órgano informativo.

Así, a las actividades de la Unidad de Comunicación Social ya descritas, se sumó la confección del periódico *Ruta cien* y del mural *Expreso*. El primero se editó quincenalmente, del 16 de agosto de 1989 al primero de junio de 1991, con una interrupción por cuestiones presupuestales, del 16 de junio de ese año al 16 de febrero de 1992. En su segunda etapa, a partir del uno de marzo de 1992, su aparición fue mensual. El mural *Expreso* se publicó cada mes, desde noviembre de 1991 a 1994, con el mismo lapso de interrupción que el tabloide, para reanudar de 1992 a 1994, fecha de su desaparición por políticas laborales, ante el cierre inminente de la empresa, el sábado 8 de abril de 1995.

Otra de las labores de la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas eran la gestión y cuidado de publicaciones institucionales, las campañas internas para promover los conceptos de cambio y calidad. La promoción de actividades culturales en los módulos, ya que así la cultura y el arte tendrían para los

⁷⁸ Enrique Jackson Ramírez fue titular de la Comisión Nacional de Protección al Salario, dependiente del Congreso del Trabajo; de Linconsa; de la delegación Cuauhtémoc y de la Secretaría de Protección y Vialidad, instituciones que editaron periódicos internos bajo la dirección del licenciado Sabás Huesca Rebolledo.

trabajadores de Ruta 100 mayor significado, en la medida que ellos eran sus realizadores.

La Unidad de Comunicación Social en un principio se encargó de echar a andar el Centro de Documentación, responsable del acervo y memoria del organismo, que luego paso a la custodia de la Gerencia de Servicios de Apoyo.

Al exterior, la Unidad de Comunicación Social promovió una imagen corporativa acorde con el sentido de mejor transporte, más eficiente, menos contaminante, además de motivar a los usuarios para cuidar los autobuses.

En 1993, la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas tuvo una nueva estructura formada por tres unidades departamentales: Prensa y Relaciones Públicas, Editorial, y Atención Ciudadana, antes Orientación, Información y Quejas, encargada de recibir los reclamos de las personas que por algún motivo tuvieron problemas con el servicio Ruta 100.

Comunicación Social, en coordinación con el área de Desarrollo Organizacional, diseñó el *Manual de Procedimientos*, con la finalidad de establecer las políticas y funciones en materia de comunicación al interior y exterior del organismo.

Para lograr el trabajo de integración, Comunicación Social contó con un equipo de reporteros permanentemente informados de los sucesos al interior de Ruta 100, para que así lo pudieran transmitir en forma escrita en las páginas del periódico y, así, propiciar la integración entre los trabajadores, para que cumplieran con su objetivo de servir a los habitantes de una de las ciudades más pobladas del planeta: México y el área conurbada.

En septiembre de 1993, Ruta 100 tenía 15 mil trabajadores repartidos en 27 módulos y en oficinas centrales, con un parque vehicular de tres mil 860 unidades.

La meta de Ruta 100 para ese año era permanecer con tres jefaturas de zona, 24 módulos y 3.4 trabajadores por autobús. Para alcanzar sus objetivos se requería la participación de todo el personal y la Unidad de Comunicación Social contribuyó con su labor específica: unir y lograr la integración por medio de su trabajo informativo y de comunicación a través de su difusión al exterior con boletines y libros, y al interior con el periódico tabloide *Ruta cien* y el mural *Expreso*, como se verá en el capítulo siguiente.



El sábado 16 de enero de 1937, todos los periódicos editados en el Distrito Federal publicaron en una plana, con diferente formato y en distinta sección y página, el inicio de las actividades del Departamento Autónomo de Publicidad y Propaganda (DAAP). En la gráfica aparece la página 9, primera sección del periódico *Excelsior*, en el que señala que este desplegado se publica por cooperación del periódico (véase anexo I, p. 91).

3. Periódico *Ruta cien*

3. PERIÓDICO *RUTA CIEN*

3.1 Público, características, objetivos y metas

Como se trató en el capítulo anterior, en 1989, la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas de Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100 detectó al interior de ese organismo la división entre los diferentes grupos de empleados.

En ese año, la plantilla de personal estaba integrada por 20 015 trabajadores, de los cuales 82.81 por ciento eran de base; 14.60 por ciento, de confianza; 2.22, directivos y .97 por ciento, de honorarios.

El distanciamiento por cuestiones laborales se daba entre los sindicalizados, distribuidos en su mayoría en los módulos, y los de confianza, ubicados principalmente en oficinas centrales y en las gerencias modulares en menor proporción.

Algunos expresaban su malestar y los más, callaban; pero en el ambiente se percibía una atmósfera no grata al trabajo, que repercutía en la productividad y en la calidad del servicio.

La situación llegó a tal extremo que, cuando había un paro o una huelga, el sindicato amenazaba a sus compañeros con la expulsión si dirigían la palabra al personal de confianza. Amenaza que llegó a cumplir en algunos movimientos, sin que las protestas de los afectados fueran escuchadas. Un ejemplo es el caso de un matrimonio formado por un trabajador de base y una secretaria, considerada como personal de confianza. Durante el conflicto laboral, en mayo de 1989, el compañero avisó a su esposa que estallaría la huelga y por tanto debían desalojar la oficina. Esto motivó que el sindicalizado fuera acusado de soplón y, sin que le dieran oportunidad de explicar la situación, fuera despedido.

A pesar de que la organización sindical, como se señaló en el capítulo dos, logró beneficios para sus agremiados, sin que por esto se le dejen de marcar sus errores como el anotado en el párrafo anterior, éstos carecían de una visión global de su empresa y del papel que cada quien desempeñaba dentro de ella.

Gran parte de los trabajadores de un módulo desconocían cuál era la actividad de sus similares en otros y qué funciones realizaba el personal de confianza ubicado en oficinas centrales. Los más informados eran los allegados a los dirigentes obreros, pero se carecía de un sentido de pertenencia al organismo.

Ante esta situación y como complemento de los programas de las direcciones, coordinaciones y gerencias modulares, entre ellos el de modernización y mejoramiento de la calidad en Ruta 100, la Unidad de Comunicación Social propuso la creación de un periódico interno tamaño tabloide (28.5 cm por 35 cm) de publicación quincenal.

La finalidad del periódico Ruta cien: ser un medio de integración para los trabajadores de Ruta-100, porque al compartir la información sobre los sucesos en su centro de trabajo, se contribuyó a la comunidad de objetivos e intereses gremiales.

¿Por qué un periódico? Porque en sus páginas se pueden programar varias secciones con más espacio que en una revista, en un boletín o en una gaceta. Es menos solemne y más fresco porque da idea de una información cotidiana que es noticia. Porque, al decir del periodista Manuel Buendía, un periódico:

*Es quizá el instrumento de comunicación que llega a desarrollar **mayor fuerza vinculadora** entre los miembros de una comunidad. Por periódico entendemos toda publicación que **compromete y respeta** su periodicidad. Es un periódico lo mismo aquel que aparece cada mes, que el que se publica quincenal, semanal o diariamente.*

*En los esfuerzos por promover la **solidaridad humana** y rescatar algunas de las virtudes de la vida provinciana para nuestras propias*

comunidades, pocos recursos pueden emplearse que tengan **tanta eficacia** como la de los **periódicos delegacionales o zonales**.

[Los lectores] deben **sostener enérgicamente la opinión** de que estas publicaciones periódicas **no se conviertan jamás en instrumento de autoelogio** manejado por los propios funcionarios.

Los periódicos deben estar estrictamente al **servicio de la comunidad**, y esto implica **una conducta austera** por parte de los editores. Implica también tener como divisa que **los ciudadanos son la noticia** porque **ellos son los protagonistas permanentes del esfuerzo** por gestionar democráticamente el progreso de la comunidad. Los problemas que enfrentan o preocupan a la comunidad no deben presentarse **maquillados** y menos **ocultarse**. Pero esos periódicos deberán contribuir también a la **educación de los ciudadanos** en el uso de un lenguaje que si bien debe ser directo en cuanto al señalamiento de problemas, no tiene por qué pecar necesariamente de irrespetuoso e intransigente.

Por último, recuérdese que la mitad de un buen periódico es **su circulación**. Debe haber un plan adecuado [...] para que llegue a sus destinatarios.⁷⁹

Así, con base en la experiencia de profesionales en la materia nació *Ruta cien*, periódico tabloide de aparición quincenal, al cual se le puso el nombre del organismo descentralizado que le dio origen, familiar entre los trabajadores y público usuario.

Para reforzar la invitación al diálogo entre el personal de Ruta 100, se propuso la creación de un periódico mural que se pegaría en las paredes y en los tableros de los pasillo y áreas concurridas por los empleados en oficinas centrales y módulos.

¿Por qué un periódico mural? Porque un cartel o un “grito en la pared”, como se le ha llamado por tradición, despierta el interés de la gente. En la historia se puede apreciar su impacto que ha contribuido a la “transformación política de los pueblos”, como apuntó Manuel Buendía.⁸⁰

⁷⁹ Buendía, *op. cit.*, pp. 156-158.

⁸⁰ Buendía, *op. cit.*, p. 158.

Al periódico mural se le denominó *Expreso*, como el servicio rápido de autobuses con paradas fijas que operaba ese organismo, apreciado por los pasajeros porque les ahorra tiempo al transportarse de un sitio a otro.

Pero, ¿*Ruta cien* y *Expreso* serían aceptados por los trabajadores del organismo descentralizado? ¿Cumplirían con el objetivo planteado, de integrar al personal por el hecho de compartir la misma información de lo ocurrido en su centro de trabajo, información que debería dar cuenta de sus intereses gremiales? Sólo había dos respuestas: sí o no.

Para despejar la incógnita, había que publicar el periódico, pero primero se debería conocer el público meta. Los 20 000 trabajadores provenían de diversos lugares, la mayoría laboraba en las extintas líneas camioneras que en 1981 pasaron a formar parte de R-100, después de la llamada municipalización del transporte.

Los estudios escolares del personal de mantenimiento, cobradores y choferes no rebasaban la primaria. Después, Ruta 100 empezó a contratar gente a la que le pedía, entre otros requisitos, estudios mínimos de bachillerato.

Algunos, motivados por el trabajo al interior del sindicato, participaban en diferentes talleres de lectura, organización política y sindical. Los hijos de compañeros que ingresaron al organismo como trabajadores de medio turno, ocupaban parte de su tiempo libre en estudiar una carrera técnica o profesional.

Ruta 100, junto con el Instituto Nacional de Educación para Adultos (INEA), promovió cursos de educación abierta, tanto de primaria como de secundaria, a los que asistían gente joven y mayor de 50 años, todos operarios del organismo. Además, en coordinación con sociedades especializadas en la rama automotriz, se establecieron programas de capacitación que cubrían estos campos y con los cuales el personal incrementaba su conocimiento adquirido en la práctica.

En el público heterogéneo de Ruta 100 se observó también un interés común: conservar su fuente de trabajo en las mejores condiciones.

Por lo regular, tanto en las oficinas como en los módulos, los trabajadores estaban acompañados de un periódico (*La Prensa, Ovaciones, Esto, Cine Mundial*), de una revista, historieta, fotonovela o de un cuento.

Esta afición a la lectura se podía aprovechar para que el personal se enterara, a través de un medio de comunicación interno, de lo que acontecía en su empresa.

Así, el periódico *Ruta cien* sería un documento que corroboraría su sentido de pertenencia al organismo y actuaría como un medio de negociación, ya que en él se plasmarían opiniones encontradas, que al ser leídas motivarían el diálogo, la discusión, para llegar a una solución y de ahí a un acuerdo.

La idea era que los trabajadores expresaran sus puntos de vista, que dieran cuenta de los aciertos, pero también de los errores de la institución, apunta Sabás Huesca, en ese momento jefe de la Unidad de Comunicación Social de R-100.

Un periódico, tabloide o mural, es una ventana abierta, un abanico de posibilidades y podría tener aceptación o ser rechazado. Para lograr la aprobación había que partir de la realidad, hablar y escribir con la verdad.

En el periódico tabloide se tratan temas con mayor amplitud; en el mural, la información es breve y sustanciosa, para que permanezca en la memoria de los lectores.

Además, los trabajadores tendrían la posibilidad de manifestar su opinión positiva o negativa, a través de un comentario sobre el mural.

Para trabajar en la producción de *Ruta cien y Expreso*, primero se conformó un equipo de profesionales con experiencia en comunicación, tanto organizacional en instituciones privadas y públicas como en medios impresos de circulación masiva. También se aprovechó la creatividad de la gente de diseño y se les motivó a colaborar en el nuevo proyecto.

Con un jefe de redacción, cuatro reporteros, dos dibujantes y fotógrafos, se empezó a trabajar el martes uno de agosto de 1989. Primero en el diseño, después en las secciones y contenido. El periódico tabloide sería de 28.5 cm por 35 cm (69 cuadratines por 175 líneas ágatas), con una caja de 31 cm por 25.5 cm (170 líneas ágatas por 61 cuadratines). Se imprimiría en papel periódico y en su composición se utilizaría la fuente *univers 9/11* para los textos y *univers bold* para las cabezas.

Por lo que respecta al contenido, se incluirían secciones de información general con notas informativas y reportajes, el perfil de los trabajadores con una semblanza de lo que, para cada persona, es más importante dentro y fuera del sitio donde labora; actividades culturales y deportivas, una columna huésped a cargo de un funcionario del organismo, en la cual podría tratar el tema de su elección; un reportaje fotográfico, un espacio para juegos y anuncios, un suplemento infantil dedicado a los hijos del personal y el editorial, que sería la opinión oficial del Administrador General del organismo.

El primer contacto con funcionarios y trabajadores de R-100 fue sorprendente, tanto para ellos como para el equipo de comunicación. Todos se preguntaban para qué serviría un periódico y si valdría la pena colaborar en él.

Además, el sindicato había amenazado con castigar a los trabajadores si proporcionaban información a los reporteros del periódico del organismo; sólo deberían colaborar con el suyo que –como se anotó en el capítulo dos–, anunciaban saldría en breve.

Los reporteros empezaron a buscar información en oficinas centrales y en los módulos; su visita a los segundos causó extrañeza, en particular porque el personal de la oficina matriz ni por equivocación pisaba los sitios que resguardaban los autobuses y en donde les hacían mantenimiento preventivo y correctivo.

Quienes accedían a ser entrevistados expresaban su desconfianza y planteaban una serie de preguntas entre las que estaban: “¿Van a decir la verdad?” “¿A quién le interesa lo que hago?” “¿En serio van a publicar lo que diga?” “¿Un periódico, para qué?, con *La Prensa* es suficiente.” “¿Cuántos números de su periódico van a salir, uno, dos y ya?” “¿Quién los manda, el patrón o el sindicato, porque de los dos no se hace uno?” “Si hablo me corren, ¿eso quiere?”

Los cuestionarios se ampliaban y surgían comentarios como: “A los periódicos ni les creo, todos dicen mentiras y no pienso que éste sea la excepción.” “Seguramente van a publicar lo que el administrador les diga y no lo que es la puritita verdad.” “Para qué les cuento lo que hago si nadie va leer el periódico, se va a ir a la basura.” “No pierda el tiempo, en vez de que gasten, mejor que nos paguen buenos salarios.” “Cuando vea que el periódico se lee, y si es que me gusta, entonces vienen.”

Los comentarios negativos no desanimaron al equipo de trabajo, que continuó con su investigación, de acuerdo con el programa establecido para el primer número.

A pesar de los contratiempos, se recabó la información, la cual se redactó y corrigió, en tanto se diseñaba el logotipo del periódico *Ruta cien* (véase anexo II, p. 100), que daba la idea de movimiento, los cabezales de las secciones, los juegos e ilustraciones para las diferentes páginas. Se negoció con el entonces periódico *El Nacional* la formación e impresión y, sobre todo, se fijó un calendario para que la publicación siempre fuera oportuna y saliera los días 15 y último del

mes, para que estuviera a disposición de los lectores el día uno y el 16 de cada mes.

Para cumplir con el objetivo, se estudió también la distribución del periódico en oficinas centrales y en módulos. En las primeras no representaba problema, pero sí en los segundos, por lo que se habló con cada uno de los gerentes modulares para que, a primera hora del primero y 16 de cada mes, lo mandaran recoger y de inmediato lo colocaran en los sitios clave para que el personal lo tuviera. Esto implicaba cumplir en forma puntual con un horario de entrega.

Así, el miércoles 16 de agosto de 1989 salió el primer ejemplar de *Ruta cien*, impreso en los talleres de *El Nacional*. Constó de 16 páginas, de las cuales ocho fueron en blanco y negro y ocho en color, cuatro de ellas para la sección infantil y las restantes para información general, deportes y el reportaje fotográfico.

Desde temprano, los 10 000 ejemplares de *Ruta cien*, cantidad del primer tiraje, circularon en oficinas centrales y en los 39 módulos. A las diez de la mañana, quienes alcanzaron periódico tenían un ejemplar en sus manos, sin importar las recomendaciones del sindicato que, desde antes de su aparición, lo había considerado como material prohibido (véase anexo II, p. 100).

Los lectores pudieron comprobar que en las páginas de *Ruta cien* había información real. Unos no se conocían, otros descubrieron las funciones del Centro de Recuperación de Partes (reportaje que se incluyó en el primer número), además de enterarse del programa de actividades del organismo para el periodo julio-diciembre de 1989.

Por primera vez el personal sindicalizado y de confianza tenía un tema en común, la información publicada en *Ruta cien*, con notas que no eran secreto y que, por lo tanto, las podían comentar sin temer una sanción en contra.

Algunas personas se animaron a participar y otras todavía manifestaban su desconfianza y dudaban si el periódico seguiría existiendo. Casi a la par apareció *La Ruta*, publicación sindical tamaño oficio (22 cm por 34 cm), del cual se tratará en la segunda parte del presente capítulo, pero que, en comparación con *Ruta cien*, no tuvo el impacto que su comité sindical hubiera deseado.

Dentro del organismo por vez primera se realizaba la comunicación intragrupal; se intercambiaba información y se provocaba una acción recíproca, es decir una interacción.

Para el segundo número y subsecuentes, y debido a la aceptación del primero, se incrementó el número de páginas a 20 y las secciones, con sus cabeceras respectivos, quedaron definidas así:

Primera plana: Cuatro o cinco notas, dos o tres fotos en color sobre la información general del organismo y llamada para una nota deportiva.

Página 2: Editorial, sección de correspondencia, información general.

Página 3: Columna huésped, publicada cada quincena con los comentarios de un funcionario diferente de R-100; información general y directorio.

Páginas 4 y 5: Pases de información general de la primera plana.

Páginas 6 y 7: Sección “así somos”, con seis minientrevistas al personal sobre su trabajo y aficiones.

Página 8: Reportaje y notas de información general.

Página 9-12: “Ruta infantil”, dedicada a los hijos de los trabajadores. Cuatro páginas en color.

Página 13: Sección “trabajo y salud”, con temas de interés para el personal.

Página 14: Historia del transporte y el “ayer y hoy en la Ciudad de México”, ilustrado con fotografía en blanco y negro.

Página 15: “Semáforo en verde”, sección cultural con fragmentos de obras de la literatura mexicana relacionadas con el transporte. Por ejemplo, los “Poemínimos”, de Efraín Huerta; *La princesa del Palacio de Hierro* de Gustavo Sáinz; *Ojerosa y pintada* de Agustín Yáñez.

Páginas 16 y 17: “Cambalache”, sección de intercambio, prestación de servicios, compra y venta de objetos. “Pasatiempos”: Crucigramas relacionados con el transporte, adivinanzas y conversaciones a descifrar (pláticas entre trabajadores del transporte con una terminología especial y, en muchas ocasiones, incomprensible para el público en general).

Páginas 18 y 19: “Deporte cien”, nombre de la sección deportiva con el programa de actividades, resultados de los diferentes encuentros, entrevistas y comentarios.

Página 20: Reportaje fotográfico a todo color.

A partir del segundo número, los trabajadores empezaron a buscar el periódico y, aunque con temor, accedieron a ser entrevistados. Así, además de las funciones del organismo, se dieron a conocer los trabajos de inventiva, ingenio, arte, remodelación y reparación de autobuses, entre otros.

En noviembre de 1989, *Expreso* se pegó en los muros. En una cartulina couché de 70 cm por 95 cm, impresa a dos tintas, los lectores encontraron cinco o seis notas breves e ilustradas con temas de información general, servicio, salud y efemérides.

El periódico mural estaba ahí no sólo para ser leído, sino también para que el trabajador pudiera escribir sobre él e, inclusive, destruirlo. Toda acción expresaría una respuesta y, como tal, sería tomada en cuenta. Después de un recorrido, se observó que *Expreso* seguía colocado en la pared y frente a él, uno o varios lectores examinándolo detenidamente.

En la redacción se empezaron a recibir llamadas misteriosas de trabajadores que deseaban que *Ruta cien* hiciera un reportaje de su módulo y del trabajo que allí realizaban. Pero se negaban a dar sus nombres por miedo a represalias del sindicato.

El equipo de reporteros visitó cada una de las áreas de los módulos, platicó con la gente y publicó la información en el periódico interno. En cada nota informativa y en los reportajes se reflejaba el interés del personal por su trabajo.

Cuando la información llegaba a manos de los lectores, éstos tenían una visión más amplia de las actividades del organismo y valoraban la importancia del trabajo de cada quien. Era evidente que sin una labor de equipo, *Ruta cien* no podría seguir adelante.

Además, con cada número aumentaban los puntos en común que daban pie a una conversación y fomentaban la sana competencia, con la finalidad de mostrar a sus compañeros y a ellos mismos la capacidad y la calidad para efectuar su trabajo.

A dos meses de publicarse *Ruta cien*, su número de páginas aumentó a 24 y su tiraje a 15 mil ejemplares. Las cuatro nuevas páginas correspondieron al suplemento "*Ruta cien* en la cultura popular", que trataba temas diversos, entre ellos: "1, 2, 3, ¡mambo!" "La celebración del Día de Muertos." "La historieta, el juego y los juguetes." "Las tradiciones mexicanas." "La comida típica", por citar algunos.

Posteriormente, se celebraron intercambios informativos con el entonces Instituto Nacional del Consumidor (Inco) y con el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH). El Inco colaboró con una columna que se llamó “Ruta del consumidor”, y el INAH con una crónica de los rescates arqueológicos realizados en algunos módulos de Ruta 100 o en sitios cercanos a ellos y a los itinerarios de los autobuses.

En cada edición, los lectores encontraban variedad de tópicos, desde los relacionados con su centro de trabajo y las personas que laboran en él, hasta la cultura, deportes y entretenimientos.

La correspondencia empezó a llegar, al igual que las solicitudes para publicar anuncios en la sección “cambalache”. Los deportistas informaron de sus actividades en fútbol, lima-malama-lama, excursionismo, montañismo, boliche, pelota vasca, lucha libre y fisicoculturismo, entre otras.

Los empleados de oficinas centrales conocieron en detalle el trabajo realizado por sus compañeros en los módulos y viceversa. La gente quería comunicar sus experiencias, compartir sus conocimientos y aprender de los demás.

En esta etapa se reconstruyeron 200 autobuses a los que les cambiaron los colores, del amarillo con café al gris con franjas azul y verde y un dibujo ecológico, muchos de ellos resultado de un concurso entre la población infantil.

Ruta cien realizó varios reportajes sobre la reconstrucción de unidades, en donde resaltó el empeño de mecánicos, muellers, eléctricos, carroceros, entre otros trabajadores, que armaron autobuses tan bien como los hechos en talleres especializados.

El 28 de noviembre de 1989, el entonces presidente de la República, Carlos Salinas de Gortari, dio el banderazo a 200 autobuses reconstruidos. Al día

siguiente, y al igual que en los periódicos nacionales, apareció la información completa de este acto en el número ocho de *Ruta cien*, correspondiente al uno de diciembre, que a hora temprana el personal de módulos y oficinas centrales tenía en su poder.

Las manifestaciones de los trabajadores no se hicieron esperar. Se sentían orgullosos no sólo porque su trabajo había sido reconocido por el primer mandatario del país, ya que se hablaba de ellos en todos los periódicos de circulación nacional, sino también porque su periódico interno estaba a la par de los externos en oportunidad.

A partir de esa fecha, las reticencias por parte de algunos trabajadores para proporcionar información a *Ruta cien* disminuyeron. Se programaron las visitas y se trató de tener notas y reportajes de, por lo menos, un módulo por cada coordinación divisional, que en 1989 eran seis.

Después vino el programa de compactación modular y reestructuración de R-100, que se dio a conocer en las páginas del periódico y en notas cortas en el *Expreso*.

La Unidad de Comunicación Social participó también en el concurso de dibujos ecológicos para decorar el medallón de los autobuses de R-100, organizado por el módulo 53 y la delegación Tláhuac, en el que niñas y niños de 18 primarias de esa localidad plasmaron sobre un papel su versión de un medio ambiente sin contaminación.

El premio para los mejores dibujos consistió en un lote de libros, un rompecabezas y un estuche de colores. Pero la satisfacción principal de los niños fue ver circular su dibujo, que ellos mismos pintaron en la parte posterior del autobús, por las calles de la ciudad.

También se hicieron reportajes y encuestas sobre el trabajo de la mujer en Ruta 100, tanto las que laboraban en oficinas como las operadoras de autobuses.

Con la sección infantil, la acción del periódico se extendió a la familia. El objetivo fue que el trabajador llevara el periódico a su casa, para que sus familiares conocieran sus actividades y las pudieran comprender y valorar.

De las entrevistas efectuadas se desprende que casi la totalidad de los trabajadores está orgullosa de pertenecer a Ruta 100. Consideran que su situación mejoró con la municipalización del transporte y que, desde entonces, tienen buenas prestaciones.

Esta labor integral del periódico tuvo sus frutos, a pesar de las opiniones en contra. El ambiente pesado que se respiraba en un principio, fue disminuyendo. Los trabajadores vieron que el periódico era suyo y no un medio de alabanza para los funcionarios en turno.

Si en un principio hacía falta material para el periódico, después el espacio resultó insuficiente e, inclusive, los números 24 (de aniversario, 16 de agosto de 1990) y 32 (21 de diciembre de 1990) salieron con 32 páginas.

Ruta cien se publicó ininterrumpidamente del número uno al 42, que comprende del 16 de agosto de 1989 al uno de junio de 1991, a pesar del cambio de Administrador General y del Jefe de la Unidad de Comunicación Social.

Después de esa fecha, dejó de aparecer durante ocho meses, del 16 de junio de 1991 al 16 de febrero de 1992, por carecer de presupuesto asignado para tal efecto. En su segunda etapa se decidió –debido a lo raquítico de los recursos económicos que le destinaron– que su periodicidad fuera mensual, que inició el uno de marzo y terminó en noviembre de 1994.

Expreso, de publicación mensual, fue pegado en los muros de diversas oficinas centrales y de módulos desde noviembre de 1989 a junio de 1991, en que también se dejó de editar por recorte financiero. Su reaparición fue en marzo de 1992 y su término también en noviembre de 1994, pegado en las paredes de oficinas y módulos.

Debido al interés de la gente por el periódico y a que logró la cohesión de los trabajadores y un mejor ambiente de trabajo, se pretendió hacerlo autosuficiente.

“Un periódico **bien hecho** y de **circulación asegurada**, encontrará mejor sus caminos de **financiamiento**”, opinaba Manuel Buendía.⁸¹ Por ello, en 1992 la Unidad de Comunicación Social propuso comercializar las páginas de *Ruta cien* y, a través de la agencia publicitaria Proa, ofreció la venta de espacios a los proveedores del organismo.

Algunos anunciantes desearon aparecer con un reportaje sobre los productos de su empresa, para que el personal de *Ruta 100* los conociera, otros declinaron la invitación por carecer de presupuesto. El resultado fue la no comercialización.

Cuando *Ruta cien* salió mensual, la producción estuvo a cargo de la empresa ADP Avance y Desarrollo Publicitario de México, S. A. de C. V. El diseño y contenido se conservó, aunque con algunas modificaciones, ya que los reportajes fueron de menor extensión, pero este periódico continuó con su función básica: ser un medio de comunicación y unión entre el personal del organismo descentralizado.

El equipo de reporteros buscaba la información, la escribía y la pasaba a la mesa de redacción para su corrección. Las notas ya procesadas, se entregaban a ADP Avance y Desarrollo, que producía originales para imprenta, imprimía y entregaba el periódico listo para su distribución (véase diagrama de flujo sobre el proceso de elaboración de *Ruta cien*).

⁸¹ Buendía, *op. cit.*, p. 158.

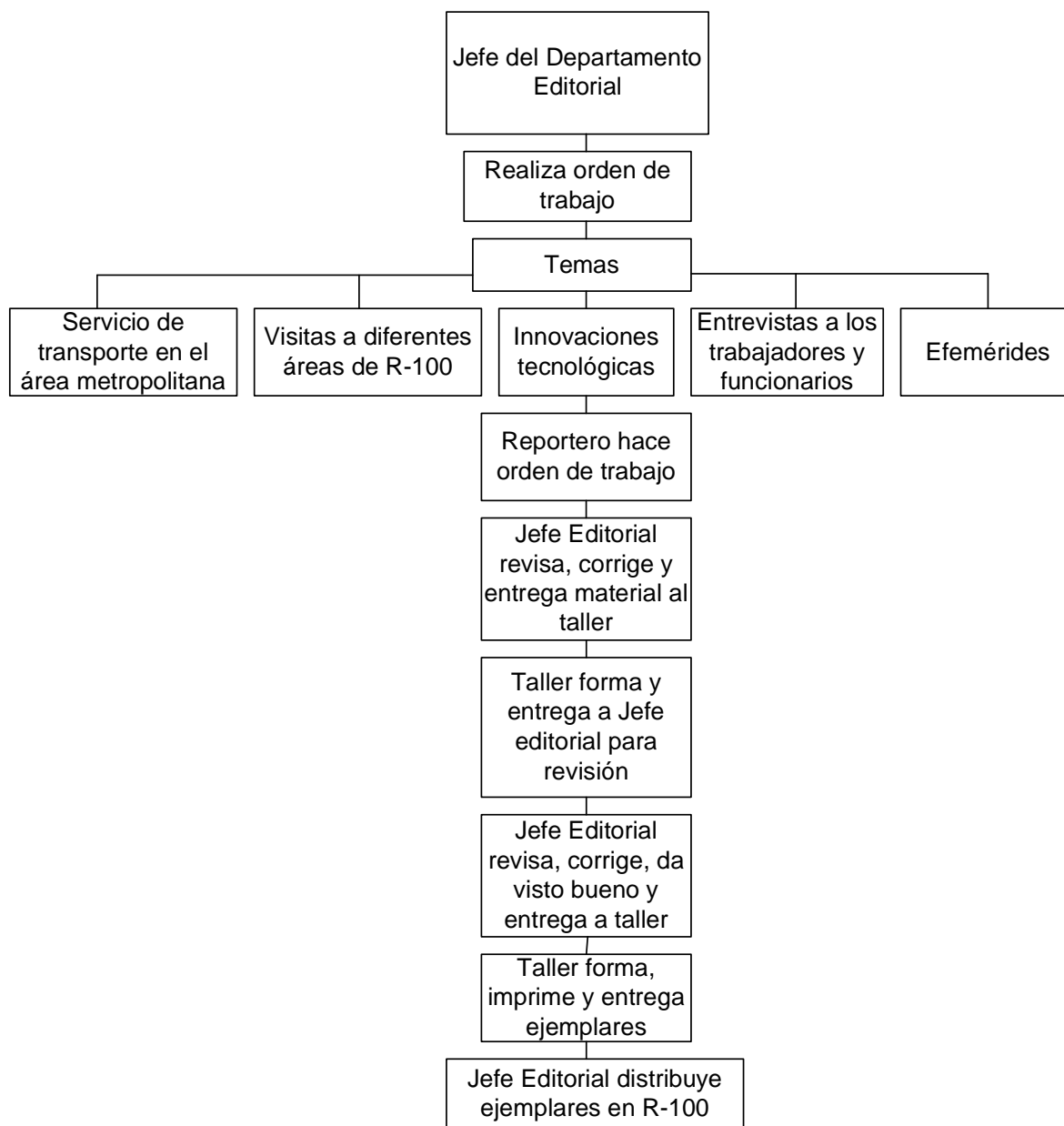


Diagrama de flujo sobre el proceso de elaboración del periódico *Ruta cien*.

Los reportajes publicados sobre la inventiva de los trabajadores, motivaron al organismo a crear en 1990 el premio anual para estimular el ingenio y la capacidad del personal que, después de su jornada normal, ocupa su tiempo en aportar soluciones a problemas cotidianos y con piezas que saca de aquí y de allá, para construir aparatos diversos.

Las opiniones y reacciones por parte del personal, se tratan a continuación.

3.2 Reacciones y respuestas

Ante el anuncio, en mayo de 1989, de que la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Pública de Ruta 100 editaría un periódico interno, los dirigentes sindicales de SUTAU-100, encabezados por su secretario general Ignacio Chicuellar Vela,⁸² informaron que ellos también publicarían uno.

Esta fue la primera reacción y a la vez respuesta a un periódico que apenas se diseñaba en contenido y forma, cuyo objetivo final fue lograr la integración del personal sindicalizado y de confianza al interior del organismo.

A pesar de la tradición de la prensa obrera que se inició en el siglo XIX con la aparición de las sociedades gremiales, en 1850 pocos son los periódicos que han logrado destacar y mucho menos sobrevivir. Entre los primeros están *El Socialista* (1871-1881), *El obrero internacional* (1874) y *La internacional* (1878) caracterizados por su combatividad.⁸³

Durante el periodo presidencial de Porfirio Díaz se ejerció fuerte control sobre la clase obrera y el periódico *El gran círculo nacional de obreros* (1877), se convirtió en oficial.

En el México posrevolucionario destacaron por su contenido y fuerza *El machete*, órgano del antiguo Partido Comunista y *Bandera roja* del Partido Revolucionario de los Trabajadores.

⁸² Ignacio Chicuellar Vela fue encontrado muerto dentro de su automóvil el 24 de agosto de 1993, según informó el diario *La Jornada* un día después. Para esa fecha, Chicuellar era representante del Comité Ejecutivo Central del SUTAU-100 en el módulo 4.

⁸³ Yolanda Argudín, *Historia del periodismo en México, desde el virreinato hasta nuestros días*, México, Panorama editorial, 1987, pp. 88-92.

Las organizaciones obreras y sindicato han sacado algunos periódicos que, debido a su inconstancia y falta de conocimiento de su fuerza como medio de comunicación, han desaparecido. A excepción de los órganos oficiales del Congreso del Trabajo y de la CTM, cuyos periódicos llevan igual nombre y que presentan justamente la versión oficial del movimiento obrero en México.

Así, a ocho años de haber nacido el SUTAU-100, por vez primera se propuso editar el periódico mensual *La ruta*, que vio la luz en abril de 1989 (véase anexo III, p. 124). Su formato fue de 22 cm por 34 cm (53 cuadratines por 185 líneas ágatas), con una caja de 32 por 20 centímetros (175 líneas ágatas por 47 cuadratines) y 16 páginas; la primera y la cuarta de forros a dos tintas (de 1989 al primer trimestre de 1992) y de mayo de 1992 a 1994, a cuatro tintas.

La ruta contiene en la portada llamadas para las notas del interior. En la página dos, la lista de representantes del Comité Ejecutivo Central del sindicato y el editorial. En las restantes, sin lugar fijo, trae reproducciones de las noticias de los periódicos y revistas de circulación nacional que hablan sobre el SUTAU-100 y el movimiento Proletario Independiente (MPI), del *Diario Oficial de la Federación* con alguna información relacionada con los trabajadores, una relación de hechos sobre el acontecer mundial, tomadas también de los diarios, algunos artículos de opinión y desplegados de sindicatos en pie de lucha.

Además de que deberían trabajar más la información, otro requisito era su periodicidad, que no cumplió. Pese a lo anterior, fue un buen intento y respuesta a *Ruta cien*.

La segunda reacción para *Ruta cien*, también por parte del sindicato, fue prohibirles a varios trabajadores sindicalizados que proporcionaran información para el periódico del organismo.

La tercera reacción fue coartarles a los compañeros la libertad para que lo leyeran.

Como se mencionó en el inciso anterior, el primer número de *Ruta cien* tuvo que vencer varios obstáculos para cumplir con su objetivo, primero obtener información para después transmitirla a todos los trabajadores.

Conforme se avanzó en el trabajo, *Ruta cien* empezó a recibir las respuestas de su público meta: les gustaba el periódico, hablaba de su gente y del trabajo que realizaban, de sus funcionarios y, además, se podía llevar a casa y compartir con la familia las secciones cultural, infantil y de pasatiempos.

Las llamadas telefónicas a la redacción del periódico poco a poco fueron más frecuentes; el motivo era invitar a conocer los módulos y enseñar, con orgullo, el trabajo desempeñado por cada quien.

Una de las secciones más buscadas fue la de “Así somos”, que eran los perfiles de los trabajadores (véase anexo II, p. 100). Cada quien es importante y como tal merece aparecer y ser conocido por sus compañeros.

La sección deportiva era solicitada y pronto se sumaron colaboradores voluntarios de las diferentes disciplinas, muchos de los cuales eran trabajadores sindicalizados.

Una encuesta realizada entre el personal con motivo del primer aniversario de *Ruta cien* (véase anexo II, p. 100), de la cual 67 por ciento correspondió a empleados de confianza y sindicalizados (personal de intendencia, mantenimiento y administrativo, servicio médico, instructores, mecánicos, lavadores de autobuses, llanteros, transmisionistas, despachadores, operadores y carroceros), 31 por ciento a funcionarios (directores, jefes de unidad y gerentes) y dos por ciento a familiares de los trabajadores, reveló lo siguiente:

El 96 por ciento opinó que *Ruta cien* es un medio de integración entre los trabajadores porque informa de lo que sucede al interior de su organismo. El cuatro por ciento restante consideró que sólo publica mentiras.

Del 96 por ciento que lo consideró como un medio de unión, 10 por ciento dijo que también era un vínculo familiar; cuatro por ciento expresó que lo deberían conocer los usuarios e incluir sus comentarios, para que se mejorara la calidad del servicio (propuesta que fue tomada en cuenta).

Algunas opiniones representativas sobre el resultado de la encuesta se reproducen a continuación (véase anexo II, p. 100):

Carlos Aguilar Martínez, gerente: “Creo que de la etapa de identificación y de acercamiento, casi superada, *Ruta cien* debe coadyuvar a la educación de nuestro personal. Sin embargo, debe tener mucho cuidado con el manejo de la información porque, de lo contrario, se puede caer en el manipuleo. En mi módulo, los trabajadores lo solicitan porque ellos están concientes de que a través del periódico se sabe lo que cada uno de ellos piensa del organismo. Incluso, la gente del sindicato lo usa, porque trae información que a ellos les interesa o desconocen.”

Gilberto Melchor Martínez, operador: “Para mí, lo más importante son las relaciones humanas y creo que el periódico es un medio para practicarlas. La información que se publica es importante, pues nos permite, como trabajadores del organismo, estar enterados de lo que acontece en la empresa. Las notas que más llaman la atención son las que se refieren a los avances y logros que mis compañeros de diferentes áreas han hecho.”

Fidencio Torres García, operador: “Me parece que está bien, muy completo, ya que tiene varias secciones para todos. Me gustaría que hablaran del módulo, ya que ha hecho cosas importantes y cuenta con gente valiosa; por otro lado, quiero

decirles que aquí se agota el periódico y, a veces, hay que pedirlo prestado. Se lee bastante.”

Marco Antonio Carrasquedo, gerente: “Del periódico me gusta realmente todo, principalmente que se involucra a la gente de base, que es lo más importante. En un principio, el periódico parecía sólo para los trabajadores de confianza; rara vez tomaban en cuenta a quienes tenían más tiempo en el organismo. Ahora ya hay equilibrio, está participando mucho la gente de base y se siente ya parte de él; ya quieren que se les entreviste.”

César E. González Rodríguez, gerente de Capacitación y Desarrollo de Personal: “El periódico *Ruta cien* es un medio a través del cual existe una constante comunicación entre el organismo y sus trabajadores. Con medios como éste, vamos a lograr reducir las diferencias entre los trabajadores sindicalizados y los de confianza.”

Antonio Cravioto Pérez, llantero: “Aunque lo he leído poco, creo que tiene muchas cosas positivas. Algunas secciones nos divierten y otras nos mantienen informados de lo que sucede en nuestra empresa; sin embargo, muchas veces una cosa es la que se publica y otra la realidad.”

José Luis Guzmán Ruiz, gerente: “Es un medio de comunicación objetivo, imparcial, que ha recabado y transmitido la información generada en todas las áreas del organismo. Ha propiciado la integración de todo el personal de Ruta 100 y vinculado el ámbito laboral con el familiar, porque la información que maneja no sólo es para empleados, sino que va más allá, sobre todo con sus secciones infantil y cultural.”

José Luis Torres, mecánico: “Me gusta porque trae artículos buenos, como lo es toda la información relacionada con el transporte. Pero faltan algunas cosas como

hablar de modificaciones o innovaciones en el transporte, de los motores, de los detalles técnicos importantes; así como ampliar la agenda cultural.”

Fernando González, operador: “Está bien todo lo que escriben, pero se deben dedicar más a los módulos y fomentar la competencia para que cada vez seamos mejores.”

Roberto Ráfaga, mecánico: “Los artículos deportivos vienen muy atrasados. Además, lo que dicen en el periódico no es lo que pasa aquí. Lo que escriben son maravillas y, la verdad, éstas no acontecen en el organismo.”

José Encarnación Martínez Muñoz, operador: “El periódico contiene reportajes muy buenos en los que se entrevista a compañeros que están realizando alguna actividad importante, tal es el caso de la reconstrucción de autobuses. Al darse cuenta uno de este tipo de cosas, nos motivan a seguir adelante en nuestro trabajo, pues nos enorgullece que existan compañeros que destacan gracias a su capacidad. Hay cosas que publican que no me gustan, pues exageran mucho; deberían avocarse a la verdad.”

José Luis Rodríguez, carrocerero: “Me agrada que se resalte la participación por parte de los trabajadores. También es importante que se nos informe de los avances y cambios en nuestra empresa.”

Leonardo Duarte, mecánico: “La verdad, no me gusta porque lo que dicen en el periódico no es la realidad. Ruta 100 es mi segunda casa porque aquí paso muchas horas y luego leo lo que escriben de nosotros, lo que sucede aquí. Pero no es para nada cierto. El periódico sería completo sólo si dijese la verdad.”

Fausta Claro Flores, intendencia: “Definitivamente la situación ha mejorado a raíz de la aparición del periódico *Ruta cien*. En sus páginas hay secciones muy importantes. En lo personal me gusta la de deportes porque creo que con ello se

ayuda a fomentar esta disciplina que, indudablemente, beneficia a nuestros trabajadores en el aspecto de salud.”

Alejandra Díaz, servicio médico: “El periódico *Ruta cien* reúne todos los requisitos. Tiene todas las secciones de un periódico. Yo siempre tengo el cuidado de leerlas, principalmente la de cultura. El editorial, sinceramente, creo que está muy bien escrito. En nuestros ratos libres resolvemos el crucigrama y los pasatiempos que aparecen, hasta los de la sección infantil. Ojalá y este medio de comunicación siga como hasta ahora, apareciendo con puntualidad.”

De acuerdo con las opiniones recabadas, el objetivo planteado se cumplió. Desde la publicación del periódico *Ruta cien* y del mural *Expreso*, la gente se empezó a integrar. La separación que existía entre trabajadores sindicalizados y de confianza comenzó a disminuir.

Al compartir la información sobre las actividades en el centro del trabajo, se contribuyó a la comunidad de objetivos e intereses gremiales. Inclusive, el periódico logró entrar en las instalaciones del SUTAU-100 y presentó reportajes gráficos de sus murales.

Cuando se comprenda que administradores y trabajadores están interrelacionados y son interdependientes, además de que con el trabajo conjunto lograrán beneficios para ambos, entonces se producirá y se servirá mejor, porque sin los consumidores una empresa tampoco tendría razón de ser.

Para lograr esta comprensión, hace falta fortalecer la comunicación, ese intercambio de información entre dos o más seres humanos, con la finalidad de provocar una respuesta, una interacción.

De esta forma, *Ruta cien* y *Expreso* cumplieron su objetivo: propiciar la integración entre los trabajadores a través de la comunicación.



Ruta 100

100 100 100

ORGANO DE COMUNICACION INTERNA DE R-100 ■ AÑO I NUMERO 1 ■ Miércoles 16 de agosto de 1989

A elevar la eficiencia

Fijan las metas a lograr en 6 meses

Es necesario hacer de R-100 una empresa que realmente cumpla con el objetivo primordial para la que fue creada: beneficiar a las clases sociales más necesitadas que habitan en la ciudad de México y su zona metropolitana, proporcionándoles servicio de transporte urbano en condiciones de eficiencia, oportunidad, rapidez, comodidad y con la menor contaminación.

En estos términos se expresó PASA A LA 3

Para abatir la contaminación, ¡gas natural!

Eliminar todo vestigio de nube negra en las unidades fue la consigna que se dio a nuestros técnicos desde 1984. El problema de la contaminación ambiental había adquirido características graves en la ciudad y había ya que tomar conciencia y un papel activo en su prevención.

Se analizó un sinnúmero de opciones y ese mismo año se vislumbró la posibilidad de emplear en los automotores de Ruta 100 gas natural

PASA A LA 13



Nuestro módulo de recuperación de partes

Primeras acciones para mejorar el servicio

Como resultado inmediato del Programa Extraordinario de Trabajo de R-100 para el segundo semestre de 1989, se ha iniciado la compra de refacciones para las unidades que se encuentran fuera de servicio, ya que desde 1988 las adquisiciones quedaron prácticamente suspendidas, originando con ello un desabasto que frenó la vida dinámica del organismo.

En esta nueva etapa de R-100 se PASA A LA 2

Los responsables de Ruta-100 realizaron una junta para evaluar y definir estrategias.



De un tornillo a un motor, todo puede ser reutilizado en R-100

Por Facundo Roque N.

¿Podría usted imaginar 1,200 motores, 3,800 ejes entre traseros y delanteros, 600 transmisiones, más de 1000 rines para autobuses, aproximadamente 60 mil llantas y 8,500 tambores de 200 litros almacenados en un solo lugar?

Pues bien, si no lo sabes aún, compañero, Autotransportes Urbanos de Pasajeros R-100 cuenta, desde hace aproximadamente cinco años, con

PASA A LA 5



Exponentes de R-100 en carrera atlética de la ciudad

Página 15

Presentación

COMPAÑEROS:

Autotransportes Urbanos de Pasajeros R-100 es una de las instituciones de transporte público más grandes del mundo.

De servicio a la segunda ciudad más poblada del planeta. Nuestros autobuses, junto con el Metro y transportes eléctricos, son las venas del Distrito Federal. Millones de ciudadanos van y vienen todos los días, a todas horas, en un flujo incesante que es la vida de nuestra ciudad, gracias al transporte público.

Los compañeros que operan las unidades, quienes las reparan, los que administramos, todos tenemos una enorme responsabilidad frente a nuestros ciudadanos: ellos dependen en gran medida de nosotros. A la vez, todos los que laboramos en el organismo estamos empeñados en el compromiso que asumimos ante la ciudadanía el jefe del Departamento del Distrito Federal, Manuel Camacho Solís, de transformar el servicio prestado en bien de la colectividad.

R-100 sirve a los hombres y mujeres que van a sus trabajos a crear recursos, a los estudiantes que mañana serán los profesionales que necesita el país, a las familias que pasean en sus días de asueto.

Por esta y otra razones nuestro organismo deberá trabajar más que nunca, con mayor unidad, con empeño, con ganas, para que el servicio que prestamos aumente su eficacia, disminuya la contaminación y extienda su servicio, particularmente en aquellas zonas en donde habitan los ciudadanos de menores recursos.

Y para ayudar en esta empresa de comunicación, para comunicarnos todos entre nosotros y compartir sentimientos y esfuerzos, hemos editado R-100, un periódico que, como nuestro organismo, nace para servir.

ENRIQUE JACKSON RAMIREZ
Administrador general

15-Agosto-1989.

Conclusiones

CONCLUSIONES

El ser humano vive en comunicación permanente. Comunicarse consigo mismo y con los demás implica un proceso de reflexión consciente sobre nuestra realidad. “Yo soy yo y mi circunstancia”, decía el filósofo y ensayista español José Ortega y Gasset.

Esa circunstancia es nuestro entorno y en las grandes ciudades presenta características particulares, producto del desarrollo económico y político de las sociedades industriales, en las que empezaron a surgir fábricas, empresas e instituciones públicas y privadas que, para cumplir con sus objetivos, requerían de personal.

La finalidad de las empresas privadas es producir más y de las instituciones públicas, servir mejor. Pero no siempre se dan los resultados esperados. ¿Por qué? La razón, entre otras, era la falta de planeación de las actividades, la escasa o nula comunicación entre las diferentes escalas jerárquicas, de mandos superiores y medios a niveles operativos y viceversa. Pareciera que en vez de marchar juntos con la vista al frente, cada quien se dirige a rumbos diferentes sin darse cuenta de lo que hay en su entorno.

Empiezan a surgir los analistas y teóricos que realizan sus investigaciones al interior de las empresas e instituciones y así nace la comunicación organizacional e institucional, respectivamente.

La comunicación al interior de una organización o comunicación intragrupal, como la clasifica Guillermo Tenorio, es básica para convivir en armonía y alcanzar las metas propuestas.

Al comunicarse e intercambiar información, se ejerce una acción y se provoca una reacción, que puede ser de diferentes tipos, pero siempre con una acción recíproca, es decir, con una interacción.

Para lograr una comunicación efectiva, hay que partir de la idea de que todos somos seres humanos con creencias y valoraciones y que debemos ser bien tratados y respetados, sin importar el nivel en la escala social, ya sea al interior de una institución o de la sociedad misma.

Si el comentario anterior pareciera utópico, el ejercicio realizado con el órgano de comunicación interna *Ruta cien*, indica lo contrario.

En Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100, se conjugó una organización y una institución. Organización porque fue una empresa que prestó el servicio de transporte a una de las ciudades más grandes del mundo, como lo podría hacer una privada. Institución, porque Ruta 100 fue un organismo descentralizado del gobierno federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que brindó un servicio a la población.

De hecho en este trabajo, y de acuerdo con varios autores, se entendió por comunicación organizacional la que se da al interior de las empresas privadas y por comunicación institucional, la que se efectúa en las públicas.

Pero en ambas, como apunta Lee Thayer, la comunicación juega un papel muy importante. Por medio de la información se envían y reciben mensaje, se dan instrucciones, se resuelven problema, se ejerce influencia y persuasión.

¿Cómo ejercer la comunicación en una organización? Hay varios medios: revistas, boletines, gacetas y periódicos. Al decir de Manuel Buendía, el que logra más cohesión es el periódico por su inmediatez, su frescura, su diseño y presentación.

Al revisar la situación de Ruta 100, se encontró un organismo dividido. Había diferencias e incompatibilidad entre trabajadores de confianza y sindicalizados, que obviamente repercutían en la imagen al exterior, a través de un servicio deficiente. ¿La razón? Una comunicación deficiente, con interferencias.

La comunicación es el pilar de toda sociedad organizada. El visionario presidente Lázaro Cárdenas, al crear el Departamento Autónomo de Prensa y Publicidad, antecedente de las actuales Unidades de Comunicación Social, dijo: “el desarrollo de un programa definido de gobierno requiere de órganos de publicidad y propaganda.”

Un gobierno es lo mismo de un país, de una empresa, de una institución, de una organización, de una comunidad, de un grupo, de una familia. De acuerdo con el número de sus integrantes y sus características, será el medio de comunicación seleccionado.

La hipótesis planteada fue que si los trabajadores comparten la misma información de lo que ocurre en su centro de trabajo, entonces contribuirá a la comunidad de objetivos e intereses gremiales.

Las variables trabajadores e información fueron cuidadosamente estudiadas. La división del personal provocaba conflictos que repercutían en el trabajo. No había un sentimiento y una valoración por la función que desempeñaba cada quien.

Los trabajadores de módulos eran menospreciados por los de oficinas centrales y viceversa, siendo que sin el trabajo conjunto, un camión no puede prestar el servicio al pueblo. De los módulos salen los autobuses, pero de oficinas centrales, las refacciones, por citar un ejemplo.

La segunda variable de la hipótesis, la información, fue comprobada en el ejercicio periodístico en los órganos *Ruta cien* y el mural *Expreso*, el primero publicado cada quince días en su etapa inicial y el segundo, cada mes.

Ruta 100 fue una fuente rica de información porque estuvo integrada por gente capaz y deseosa de que su trabajo le fuera reconocido.

Así, *Ruta cien*, a través de sus reporteros, dio buen trato a cada uno de los trabajadores y recogió las opiniones de todos los niveles: personal de confianza, base y funcionarios.

Antes de nacer, *Ruta cien* tuvo que vencer varios obstáculos. Los líderes del SUTAU-100 habían prohibido a los trabajadores sindicalizados que dieran información a los reporteros del periódico del organismo. La gente estaba desconcertada porque en los ocho años de existencia de Ruta 100, nunca habían tenido un periódico interno ni organizacional o *house organ*, como lo llaman los teóricos norteamericanos, ni tampoco sindical. Pero, a pesar de los temores, el primer número con 16 páginas, se publicó el 16 de agosto de 1989.

Cuando los líderes sindicales fueron informados por el administrador general de Ruta 100, Enrique Jackson Ramírez (mayo de 1989), de que se editaría un periódico, el entonces secretario general, Ignacio Chicuellar Vela, dijo que ellos habían pensado en sacar uno, el cual apareció en 1989, pocos meses antes que *Ruta cien*.

Esta fue la primera reacción para *Ruta cien*, que motivó a establecer una comunicación al interior del organismo a través de un periódico sindical.

El éxito del periódico y, por consiguiente, la verificación de la hipótesis de trabajo, se comprobó con la demanda y las colaboraciones espontáneas del personal, su cambio de actitud, de la hostil y agresiva con sus propios compañeros, a la amable

y colaboradora; con la disposición a compartir sus conocimiento, a mostrar sus inventos, las adaptaciones, renovaciones y hasta reconstrucciones de unidades iguales o mejores que en una empresa especializada.

La imagen al exterior también se modificó porque coincidió con el cambio de color de las unidades, de amarillas con café, a grises con franjas azul y verde.

El primer número de *Ruta cien* fue de 16 páginas con un tiraje de 10 mil ejemplares. En el segundo número, las páginas aumentaron a 20 y el tiraje a 15 mil.

El trabajo de un equipo de profesionales en el periodismo y con experiencia en órganos de comunicación interna y masiva, además del respeto por la persona en sí y por su labor, motivaron la confianza del personal, su integración al organismo por la comunidad de objetivos e intereses gremiales.

Las encuestas hechas entre el personal y las experiencias del trabajo cotidiano al interior de Ruta 100, comprueban que el compartir la misma información, motiva al conocimiento del organismo donde se labora, a sentirse parte de él, a formar equipo, es decir, a integrarse para estar bien consigo mismo y con los demás, porque con un trabajo digno se sirve a la comunidad y así se gana su respeto.



El primer número de *Ruta cien* fue de 16 páginas con un tiraje de 10 000 ejemplares. En el segundo número, las páginas aumentaron a 20 y el tiraje a 15 000 ejemplares.

Anexo I

Fuentes primarias: Correspondencia del Archivo
Histórico Diplomático, SRE

Fuentes secundarias: Periódicos de 1937

SEGUNDA SECCION - PAGINA 8 (1937) EL UNIVERSAL SABADO 16 DE ENERO DE 1937



**Para Unificar el Pensamiento;
Para Dirigir la Acción;
Para Llegar más Pronto al Exito**



DAPP
MEXICO, D.F.

le informará lo que usted debe saber:

- SOBRE LA REVOLUCION MEXICANA:**
Su génesis, su desarrollo, sus problemas, sus finalidades, sus programas, etc.
- SOBRE LA REVOLUCION HECHA GOBIERNO:**
Su estructura, su organización, sus funciones, sus leyes, su acción, sus tropiezos, sus servicios, etc.
- SOBRE LOS RECURSOS NATURALES DE MEXICO:**
Tierras, aguas, bosques, fauna, flora, metales, hidrocarburos, salinas, etc.
- SOBRE LA TECNICA DE EXPLOTACION:**
Agricultura, ganadería, piscicultura, industrias extractivas, de transformación, de servicios, como turismo, transportes y comunicaciones, espectáculos, etc.
- SOBRE LA ECONOMIA NACIONAL:**
Estadística, finanzas públicas, comercio interior y exterior, organización de sociedades, reservas nacionales, deuda pública, servicios de crédito, etc.
- SOBRE LA POBLACION MEXICANA:**
Etnografía, demografía, folklore, lengua, tradiciones, historia, composición social, virtudes y vicios, ideales, etc.
- SOBRE LA RESOLUCION QUE SE HA DADO A LOS PROBLEMAS NACIONALES:**
Relaciones con el extranjero, variedades étnicas, salubridad e higiene, educación pública, lucha de clases, parasitismo social, delincuencia, aprovechamiento de recursos, inversiones de capital, comunicaciones, reorganización de la propiedad, fomento de la producción, consumos y costos, salarios y distribución de utilidades, paz pública, etc.
- SOBRE LOS PROYECTOS DE RESOLUCION DE LOS PROBLEMAS NACIONALES QUE SE CONSERVAN EN PIE:**
Su planeamiento, las soluciones en programa, lo que se vaya haciendo para su término, las nuevas perspectivas, etc.

(Cooperación de "EL UNIVERSAL")

Periódico *El Universal* del sábado 16 de enero de 1937, página 8, segunda sección, con el desplegado sobre el inicio de actividades del Departamento Autónomo de Publicidad y Propaganda. También señala que es cooperación de este diario.

**Para unificar el pensamiento,
Para dirigir la acción,
Para llegar más pronto al éxito,**

DAPP

BUCARELI 18



le informará lo que Ud. debe saber:

SOBRE LA REVOLUCION MEXICANA:

Su génesis, su desarrollo, sus problemas, sus finalidades, sus programas, etc.

SOBRE LA REVOLUCION HECHA GOBIERNO:

Su estructura, su organización, sus funciones, sus leyes, su acción, sus tropiezos, sus servicios, etc.

SOBRE LOS RECURSOS NATURALES DE MEXICO

Tierras, aguas, bosques, fauna, flora, metales, hidrocarburos, salinas, etc.

SOBRE LA TECNICA DE EXPLOTACION:

Agricultura, ganadería, piscicultura, industrias extractivas, de transformación, servicios como turismo, transportes y comunicaciones, espectáculos, etc.

SOBRE LA ECONOMIA NACIONAL:

Estadísticas, finanzas públicas, comercio interior y exterior, organización de sociedades, reservas nacionales, deuda pública, servicios de crédito, etc.

SOBRE LA POBLACION MEXICANA:

Etnografía, demografía, folklore, lengua, tradiciones, historia, composición social, virtudes y vicios, ideales, etc.

SOBRE LA RESOLUCION QUE SE HA DADO A LOS PROBLEMAS NACIONALES:

Relaciones con el extranjero, variedades étnicas, salubridad e higiene, educación pública, lucha de clases, parasitismo social, delincuencia, aprovechamiento de recursos, inversiones de capital, comunicaciones, reorganización de la propiedad, fomento de la producción, consumos y costos, salarios y distribución de utilidades, paz pública, etc.

SOBRE LOS PROYECTOS DE RESOLUCION DE LOS PROBLEMAS NACIONALES QUE SE CONSERVAN EN PIE:

Su planeamiento, las soluciones en programa, lo que se vaya haciendo para su término, las nuevas perspectivas, etc.

(Cooperación de "LA PRENSA".)

Las actividades del DAPP publicadas en la página 7 del periódico *La Prensa*, el sábado 16 de enero de 1937.

NOS
LUX

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD Y PROPAGANDA



60 CENTAVOS
O AL AMARILLO
y 9.—
CHICA LISTA
0.—Estreno:
lo de LA D
DE MONGO.
—Estreno:
"Tú no
"Un Día
ta". 7.10 y
una Metódica
SSA DE EL
OKLYN.

COM
s. LUM
JEB
EMA
10
AN
FEL
40
imav
55

ciá
qu
y
zac
sen
qu
pag
Bó
Est
tral
nie
de l
den
na
de l
ésta
dist
jero,
que
Jefe
La
hora

QUI
I

Mu
perso
clo
ras é
pach
mo e
ment
sus f
tentiz
cial o
rarqui
de las
ción
Mand
Ente
presen
Lice
cretari
Agustín
del Ra
nación
partam
bierno:
cial Ma
ciones
do Suá
Crédito
Avila
Guerra
Despach
flica, Se
licencias
Secretar
doctor y
del Dep
señor C
Antonio
rio Gen
Departar
Beneclo
de la Gu
ciado Ga
partamen
naro Váz
mento de
guel A. c
partamen
Pesca; in
del Merca
Comisión

El señor Agustín Arroyo Ch., que acaba de ser designado por el señor presidente de la República, para hacerse cargo del Departamento Autonomo de Publicidad y Propaganda. Su nombramiento ha causado buena impresión por tratarse de un colaborador del C. Presidente que siempre ha prestado valiosos servicios

A NUEVA ESTACION DE RADIO DEL P. N. D.

(Sigue de la 1a. pág.)

Agustín Arroyo Cházaro, jefe del Departamento Autónomo de Publicidad y Propaganda, *El Nacional*, página 7, primera sección, sábado 2 de enero de 1937.

**LA POLITICA
DEL ESTADO
DE COAHUILA**

DEPURACION DE VILLARREAL

El señor doctor Jesús Valdés hacia su campaña política gobernador, ofreció solemnemente a los pueblos de Coahuila que por providencia en el Estado de depuración política del mismo tiempo, todos lo creíamos un hombre de incorruptibilidad y el señor Valdés Sánchez. Pero, hasta la fecha no solamente se ha hecho por depurar a este Estado, sino que se ha depurado sistemáticamente a los desprestigiados y contrarios de la política militar. La historia política de este Estado será una mancha infame y un hoyo oficial que se prestó a la administración anterior fue un hoyo que afectó seriamente los intereses de la ciudad y las revoluciones; así como el hoyo deliberado e inmundo y sigue prestando a la cacicazgo sampetrino, a los turbios y de actualidad como los del anterior gobernador, asesinos del Aguilera.

En las administraciones anteriores los pueblos de Coahuila oprimidos, explotados por multitud de forajidos dando la voz del pueblo, sin embargo, ninguna ingerencia política, ambición. Es la dignidad de un pueblo explotado

La Caricatura Nacional

En el nuevo Departamento



—Me da la impresión de que el jefe es argentino y no mexicano.

—¿Por qué, pues?

—Pues no oyes que le dicen: ¡Oye Arroyo ché!

La caricatura siempre ha sido parte de la expresión noticiosa de los diarios. En la gráfica el comentario sobre el jefe del DAPP, Arroyo Ch., la Ch. corresponde al apellido Cházaro. Periódico *La Prensa*, página 8 del lunes 11 de enero de 1937.

BOLETINES EXPEDIDOS POR LA SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES
 DURANTE LOS MESES DE SEPTIEMBRE DE 1937, A JULIO DE 1939,
 PARA SU PUBLICACION EN LA PRENSA A TRAVES DEL
 DEPARTAMENTO AUTONOMO DE PRENSA Y PUBLICIDAD.

Asuntos.	Cantidad.
Diversos.....	53 4
Comerciales.....	8
Turismo.....	14
Movimiento de personal Diplomático.....	16
Protección a mexicanos en el extranjero.....	32 1
Visitantes extranjeros en el país.....	10 1
Actos extranjeros de simpatía hacia México.....	32 2
Intercambio de cortesías entre México y el extranjero.....	26 3
Repatriación.....	10
Comentarios favorables a México en el extranjero.....	6 2
Propaganda y difusión cultural pro-México en el extranjero.....	10
Marítimos.....	6
Españoles.....	6
Expropiación petrolera.....	13 1
Total	264.

Cada Secretaría de Estado debía reportar sus actividades de difusión al DAPP. En la gráfica el informe de los boletines enviados al DAPP por la Secretaría de Relaciones Exteriores para su publicación. AHDM-OM (Acervo Histórico Diplomático Mexicano, Oficialía Mayor, Archivo Histórico Genaro Estrada, Secretaría de Relaciones Exteriores), Leg. 34, exp. 3, Leg. 38, exp. 1.

OFICIALIA MAYOR

JEFE DEL DEPARTAMENTO AUTONOMO
DE PRENSA Y PUBLICIDAD

CONFIDENCIAL

México, D. F., 19 de julio de 1938.

Sr. Gral. e Ing. Eduardo Hay,
Secretario de Relaciones Exteriores.
C i u d a d .

Muy estimado y fino amigo:

" He leído con sumo detenimiento su atenta carta del 4 de los corrientes, en la cual inserta párrafos relativos a observaciones que, sobre películas elaboradas por este Departamento, presentó a usted alguno de nuestros cónsules en los Estados Unidos. Conforme se sirve pedírmelo, le expongo mi criterio al respecto.

El propósito que inspira nuestras películas es el de mostrar objetivamente un hecho determinado, presentándolo de manera que la reacción del espectador se encamine a comprender y justificar la política del Gobierno. En el caso de la película de la manifestación pública de respaldo al decreto de expropiación de las compañías petroleras, se ha seguido esa norma: presentar los hechos, y dejar que la divulgación de los principios políticos que condujeron a la expropiación no sea objeto específico de la película, aunque cualquier espectador medianamente enterado los comprenda fácilmente.

La exhibición privada que hizo nuestro cónsul, tuvo lugar ante prominentes comerciantes, industriales y autoridades, por lo que no me extraña que haya recibido una impresión desfavorable de tales espectadores; pero si se tiene en cuenta que nuestras películas deben exhibirse ante público heterogéneo, la impresión que del mismo pudiera recoger nuestro cónsul no sería absolutamente desfavorable.

Por otra parte, nuestras películas no ofenden el sentimiento de ninguna nacionalidad: cuando mucho, tal vez ofendan el sentimiento de determinados inversionistas en México. Pero precisamente la necesidad de que se conozca en el extranjero el punto de vista del Gobierno de México y, sobre todo, cómo el pueblo lo respalda, me obliga a pensar en la conveniencia de que se exhiban películas de ese tipo con una mayor eficacia por parte de nuestros cónsules, a la vez que me reafirma en la creencia de que conviene producir en mayor cantidad esa clase de cintas.

Claro está que también es muy útil la exhibición de películas descriptivas de las bellezas de nuestro país; pero opino que este Departamento está obligado a presentar

El titular del Departamento de Publicidad y Propaganda, como se publicó en el Diario Oficial de la Federación, o Departamento Autónomo de Publicidad y Propaganda, nombre que se le dio en los primeros días, o de Prensa y Propaganda (DAPP), como se firmaba, mantenía correspondencia directa con cada uno de los Secretarios de Estado. En la gráfica se presenta la carta, con fecha 19 de julio de 1938, dirigida al entonces secretario de Relaciones Exteriores, general e ingeniero Eduardo Hay, en la que le solicita se exhiban las películas en apoyo al general Cárdenas con motivo de la expropiación petrolera. AHDM-OM, Leg. 39, exp. 12.

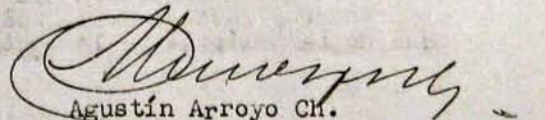
a México no sólo como emporio de atracciones turísticas, sino, principalmente, en sus aspectos culturales y en su actualidad política, aunque sin descuidar, como no lo hemos descuidado, el aspecto puramente turístico."

Estudiar este punto por hacer sugerencias

Acepto complacido, por otra parte, la sugestión de nuestro cónsul, en el sentido de que se envíen películas relatadas en español, principalmente a los Estados de la Unión Americana donde existe numerosa población mexicana. Ya doy órdenes para que se envíen películas de esta especie. Complementariamente, agradeceré a usted se sirva indicarme cuáles son los cónsules que a su juicio deba preferirse en el envío; y, asimismo, como no es posible mandar una copia a cada uno, señalarme el orden en que convenga proporcionarles las cintas, a fin de establecer entre ellos un sistema de rotación de nuestras películas.

No quiero terminar sin reiterarle mi agradecimiento por la atención con que usted se sirve observar la labor que desarrolla este Departamento, así como por los puntos de vista y sugerencias que tiene la amabilidad de exponerme, ya que estas circunstancias me permiten cumplir con mayor acuciosidad la tarea que tengo encomendada.

Lo saluda muy afectuosamente su atento amigo y seguro servidor.


Agustín Arroyo Ch.

epb.

Continuación de la carta firmada por el jefe del DAPP y dirigida al Secretario de Relaciones Exteriores, el 19 de julio de 1938. AHDM-OM, Leg. 39, exp. 12.

Anexo II

Periódico *Ruta cien*

Sustancial cambio al transporte urbano: Camacho

PÁSA A LA 4



Ruta cien

ORGANO DE COMUNICACION INTERNA DE R-100 AÑO 1 Viernes 1 de Diciembre de 1989 Número 8

En servicio 200 camiones reconstruidos

Por Abigail Cervantes

El Presidente de la República, Carlos Salinas de Gortari, dio el banderazo oficial de salida a las 200 unidades que a partir del 28 de noviembre empezaron a circular por las colonias populares de la ciudad de México, principalmente de las delegaciones de Milpa Alta, Tláhuac e Iztapalapa.

A las 18:30 horas en el Auditorio Nacional, el primer mandatario escuchó la exposición dada por Enrique Jackson, administrador general de Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta-100, quien enfatizó que las unidades son reconstruidas y cuentan con motores anticontaminantes.

Se destacó el trabajo realizado por mecánicos, muellos, eléctricos, carroceros y demás compañeros del organismo, que están capacitados para realizar las reparaciones y reconstrucciones de las unidades.

Este acto es de vital importancia tanto para el organismo en sí como para la ciudadanía de las colonias de la



El presidente Carlos Salinas presidió la puesta en marcha de camiones reconstruidos

PASA A LA 4

Radio, ágil y rápido medio de comunicación

El departamento de Control de Radio y Comunicación nace en el año de 1984 y su principal función es informar a las autoridades correspondientes de lo que acontezca en relación al organismo, mediante el medio de comunicación masiva más ágil y rápido: la radio. Se identifica con la clave *Cosmos*.

En la actualidad cuenta con personal capacitado para el mejor desarrollo de su trabajo. Los estudios que debe de te-

PASA A LA 5

Palpó Camacho el esfuerzo desplegado por Ruta 100

Abigail Cervantes

El área de estacionamiento del Palacio de los Deportes estaba completamente llena con 200 autobuses de Ruta-100 reconstruidos y con los nuevos colores, fondo gris con franjas azul y verde y un paisaje ecológico.

Junto a ellos, mecánicos de Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta-100 orgullosos de su trabajo. Muchas de las unidades que la mañana del 28 de noviembre se pusieron en circulación fueron reconstruidas en armadoras particulares, en los módulos y en el Centro de Reconstrucción de Autobuses de R-100, todas supervisadas por la gerencia de Reconstrucción de autobuses del organismo.

Todo era expectación y emoción por parte de las más de 500 personas congregadas ahí desde las 6:00 a.m. Esperaban la llegada del licenciado Manuel Camacho Solís, jefe del Departamento

PASA A LA 4

Festival deportivo en el Módulo 4-A

página 19



Supervisó Camacho los camiones reconstruidos

Documentos para la historia del transporte: tesoros testimoniales

Oscar G. Menezes

En muchos módulos existe un "valioso tesoro" consistente en documentos antiguos de la época de los permisionarios. Con seguridad han de venir a tu mente imágenes de los años 70, cuando el "pulpo camionero" aún dirigía el transporte de autobuses. Pero no, se trata de épocas remotas, de los inicios del transporte en autobuses en la ciudad de México.

Por desgracia en la mayoría de los

módulos las autoridades y el personal modular ignoran la existencia de ellos, pero en algunos casos (contados por cierto), los trabajadores con más años de servicio conocen en qué lugar se encuentran, si existen aún, o qué destino tuvieron. En otros, todos esos archivos fueron robados, destruidos o quemados por los propios expmisionarios cuando

PASA A LA 5

El periódico *Ruta cien* del 1 de diciembre de 1989 compitió con los diarios nacionales en oportunidad informativa, al anunciar la puesta en marcha de 200 camiones para la zona sur de la Ciudad de México. Esto hizo crecer la confianza de los trabajadores de R-100 en su medio de comunicación interna.

módulo cuatro. trabajo.

Columna huésped

La nueva ruta

Por Oscar Bustamante

Desarrollar una actividad de servicio a la comunidad no es cosa de todos los días, tampoco es un privilegio que todos nos podamos dar; mucho menos si ese servicio va dirigido principalmente a sectores de la población menos favorecidos.

Sin embargo, la oportunidad que se nos presenta debemos tomarla como un reto para mejorar, día con día, el servicio de transporte que nuestros conciudadanos requieren para el cumplimiento de sus necesidades.

Pero sabemos que solos no lo podemos hacer. Necesitamos la participación de todos y cada uno de los que integramos el organismo Ruta 100, sindicalizados y no sindicalizados, formando el equipo que desde hace tiempo se busca, el equipo que se ponga una misma camiseta, el equipo que tenga como único motor el espíritu de servicio, y como único fin el beneficio social.

Existen muchas carencias, todos estamos conscientes de ello, pero de lo único que no debemos carecer es de entusiasmo, de imaginación, de inventiva, de creatividad, de deseos de mejorar en nuestro trabajo; con estos ingredientes nos podremos dar perfectamente cuenta de que las limitaciones materiales se verán disminuidas y que, optimizando los recursos disponibles, estaremos en condiciones de dar un mayor y mejor servicio.

Al final de cada jornada, cuando evaluemos el trabajo del día, si el servicio que dimos fue mejor al anterior, nos sentiremos satisfechos y motivados para seguir creciendo. Entonces válidamente podremos decir, con orgullo, que estamos contribuyendo con nuestro grano de arena para construir la nueva ruta..., la de Ruta 100.



También señala que es preocupación constante del Ejecutivo Federal optimizar la prestación de los servicios públicos para beneficio de la población urbana, siendo imper-

caso, aprobar los anteproyectos de programas de trabajo y presupuesto del organismo que presente a su consideración el director general y nombrar y remover a éste.



CORRESPONDENCIA

Ruta 100 espera tus comentarios, opiniones y sugerencias.

Este espacio es tuyo. Aquí publicaremos lo que nos envíes. Nuestra dirección es:

Periódico *Ruta 100*
Unidad de Comunicación Social
y Relaciones Públicas
Pitágoras 1320, 3er. piso

Col. Letrán Valle
C.P. 03650
Del. Benito Juárez
México, D.F.

2

RUTA-100

Ruta cien invitó a los diferentes gerentes de módulo a colaborar con una columna huésped. También se publicó la sección de correspondencia para que los lectores participaran.

¿Líder, astronauta? ¡No! operadora de Ruta-100

"Me hubiera gustado ser *líder* como Margaret Thatcher o Indira Gandhi. Sin embargo, me siento orgullosa de conducir un autobús de Ruta 100 y mis ocho hijos lo



presumen", comenta Yolanda Cuéllar López, que luce aretes en forma de media esfera plateados, blusa beige, pantalón café, bolsa y zapatos rojos.

"Uno tiene que estar bien presentado para recibir a los pasajeros. En mi ruta, la 117-A, Tasqueña-Contreras, muchos ya me conocen y saludan. Otros dicen que soy una machorra. Creo que nuestro pueblo todavía no está preparado para ver y comprender que las mujeres tenemos la misma capacidad que los hombres para realizar cualquier trabajo".

Yolanda vota por una educación no sexista. "Los padres de familia deben aprender a regalarle a sus hijas cochecitos y camioncitos, no sólo muñecas".

En sus ratos libres, además de hacer el aseo de su casa, al que le ayudan sus hijos, Yolanda lee cuestiones científicas como el tratamiento para curar las enfermedades y sobre los viajes espaciales.

"Un tiempo soñé con ser astronauta, pero no sería posible porque me mareo al subir a la rueda de la fortuna. ¡Imagínese en una nave!"

Con siete años como operadora de Ruta 100, Yolanda cuenta que durante dos años manejó un taxi. "La necesidad lo hace a uno luchar por la vida. Pero me siento satisfecha y segura con mi trabajo. Si mis hijas quisieran ingresar aquí, yo las apoyaría".

6

En la sección "Así somos", se daba un perfil humano del trabajador de R-100.

¿Qué dijo?

"Revisa la sábana y ve si todos los de planta tienen disponible su unidad. Si no, dales postura o que se te queden de tarjeta de garantía".

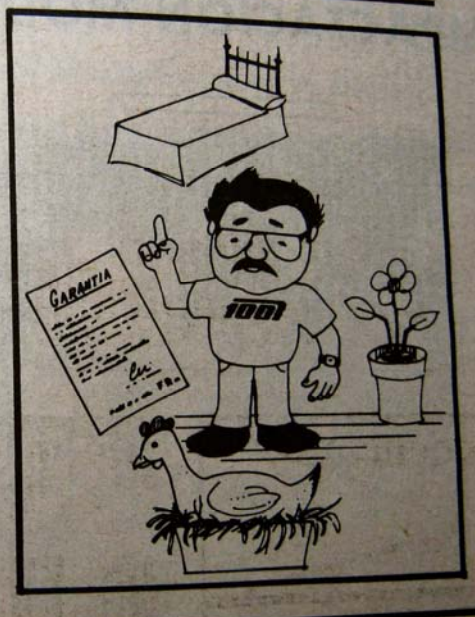
Sábana.—Sábana de despacho o lista de autobuses disponibles en el módulo, que es el lugar de encierro de autobuses.

Planta.—Personal de choferes o conductores asignados a un autobús.

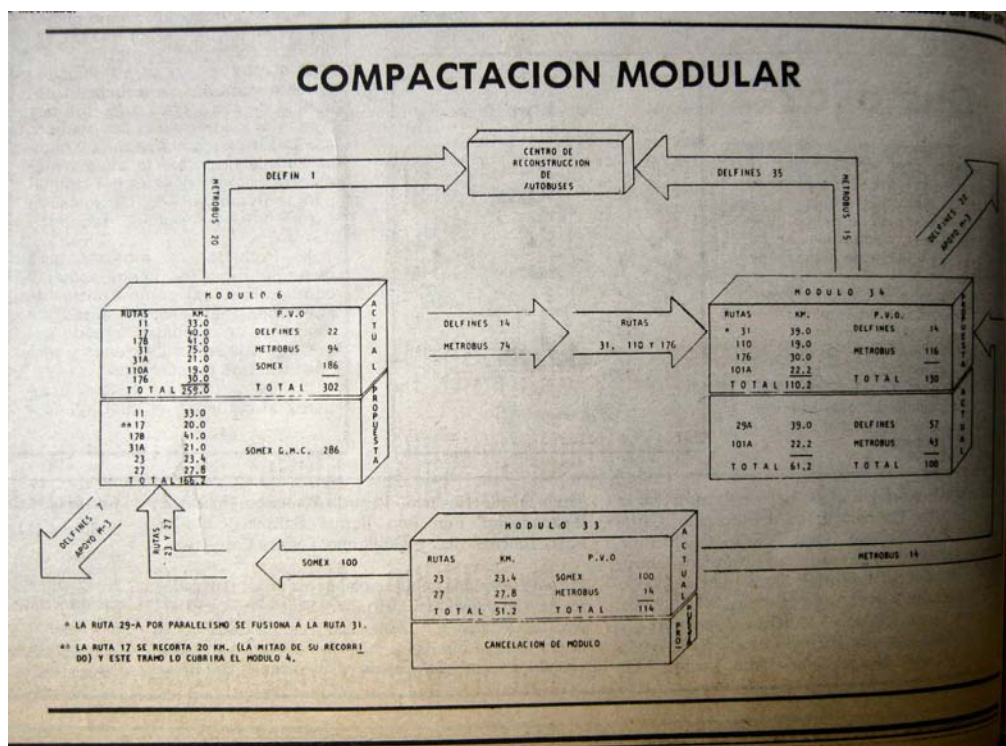
Unidad.—Autobús o camión.

Postura.—Asignar otro autobús al conductor u operador.

Tarjeta de garantía.—Un trabajador queda a disposición del organismo en tanto se le asigna otra unidad para que pueda salir a trabajar.



Cada actividad tiene un lenguaje especial, como el de los camioneros. En la gráfica se muestra una sección del periódico *Ruta cien* titulada ¿Qué dijo? Esto motivo para que los trabajadores colaboraran con algo que para ellos era común e incompresible para otros: su idioma de trabajo.



La información que involucraba a todos los trabajadores de R-100, era publicada en nuestro periódico *Ruta cien*. En la gráfica, el esquema de compactación modular.

De las trajineras a Ruta 100

Desde antes de que aparezca el sol, nuestras unidades están ya en circulación

Ricardo Camargo

Antes eran trajineras, hoy son unidades de Ruta 100 las que transportan desde la madrugada a cientos de personas con sus mercaderías provenientes de Milpa Alta, Tláhuac, Xochimilco y barrios aledaños. La gran mayoría de los usuarios trae nopales, yerbas medicinales, hortalizas y legumbres, para venderlas en la gran urbe.

Los módulos 3 y 53 son los encargados de proporcionar el servicio en esa vasta zona del sureste del Distrito Federal. El primero opera las rutas 150, 147 y 144 con origen en San Pedro Atocpan, San Bartolomé Xicomulco y San Pablo Oxtotepec/Milpa Alta, respectivamente, a Xochimilco.

En el segundo funcionan la 141 y la 143, que van de Milpa Alta al metro Tasqueña, así como las 144-B, 154-A y 157-B, que salen de Santa Anita Tlacotenco, San Juan Tepenhuac y San Lorenzo Tlacoyucan a Milpa Alta.

Todo se inicia a las 3:15 de la mañana en el MS3, de donde parte el primer autobús. Media hora separa al módulo de la primera parada, ubicada en Casas Alemán y Juárez, en Santa Ana Tlacotenco.

Durante el recorrido que hacemos en la unidad 53-1972, manejada por Luis Nicolás González, constatamos que el servicio que presta Ruta 100 es vital para los habitantes de esa zona situada en los confines de la ciudad capital. "Es el único medio de transporte que existe a las cuatro de la mañana", nos dicen los primeros usuarios que abordan el autobús.

No fue fácil emprender este periplo madrugador. La orden era la de hacer el reportaje en ese módulo mucho antes de que aparecieran los primeros rayos del astro rey. No hubo más remedio que ir a pasar la noche a sus instalaciones, con la cooperación del gerente Carlos Aguilar, quien nos brindó las facilidades para pernoctar en ese lugar.

Al llegar, cerca de las 22:00 horas, todavía se registraba movimiento. Ahí entra el último autobús a la 1:30 y el primero sale a las 3:15. Varios operadores utilizan dormitorios para estar listos a esa hora.

Exactamente a las 3:00 horas nos despiertan. Está por iniciar el primer viaje del día —¿o de la madrugada?— y aún las sombras de la noche nos cobijan. A lo lejos se recorta la silueta del cerro del Teúlido, allá por Milpa Alta. A esa hora,

las instalaciones comienzan a cobrar vida.

"Mientras la ciudad duerme, Ruta 100 trabaja", señala el licenciado Manuel Mercado, nuestro jefe de prensa, quien junto con David, el fotógrafo, trabajó también este reportaje.

Los primeros operadores comienzan a despabilarse, otros más van llegando para chequear y recoger sus unidades. Pa-

falto se funde con los maizales o nopales. No se respira smog... todavía.

A las 3:50 llegamos a la primera parada. Marcela González y Estela Ruiz, primeras en abordar, nos comentan que la mayoría de los usuarios vende parte de lo que cosecha en mercados de la ciudad —Sonora, Jamaica, La Merced— o bien en los barrios cercanos.

Con su pequeño en brazos, la primera

Muchos aprovechan para completar el sueño. Pocos platican.

Al llegar a Tláhuac, la unidad va completa. Luis Nicolás González, el operador, pide a los pasajeros que se recorran al fondo del vehículo.

Rosendo Martínez, agricultor de la zona, acompañado de su vástago, expresa que a diario va a Jamaica para vender nopales, cosecha tradicional de Milpa Alta y alrededores.

La mayoría de los usuarios nos comenta que para ellos Ruta 100 es vital para transportarse a esa hora de la madrugada.

Sin embargo para otros hacen falta más unidades, tomando en cuenta que las "peseras" comienzan a laborar a las cinco de la mañana.

Exactamente a las 5:30 llegamos a nuestro destino: San Pablo, muy cerca de La Merced. Hombres y mujeres cargan con dificultad sus bultos, y se esparcen por las calles de la ciudad para empezar un nuevo día.

El trayecto nos dejó la experiencia de que, efectivamente, Ruta 100 es muy necesaria en esa zona de la ciudad, aunque aclaramos que también hay fallas en el servicio.

En el paradero del metro Tasqueña, cuando abordamos la unidad de la ruta 141 que nos llevaría a Tulyehualco, hubo quejas por parte del público. Por ejemplo, algunos, como Carlos García y Lázaro Sánchez, aseguraron que se corta el servicio antes de tiempo.

"Supuestamente a las 12:00 sale el último autobús; sin embargo, en varias ocasiones antes de esa hora ya no alcanzamos camión y tenemos que irnos en taxi o peseros si todavía hay".

De igual manera observamos que son pocos los sanitarios destinados para los checkadores en esa área, por lo que malos olores invaden los paraderos.

Marco Galván Muñoz, de San Pedro Atocpan, señaló que el transporte en la delegación de Milpa Alta es insuficiente en tanto que el servicio de combi es muy caro para la comunidad y los campesinos deben destinar buena parte de sus ingresos a ello.

"Ojalá que las autoridades nos envíen más unidades para no destinar tanto dinero a los peseros" reiteró el usuario.

De esta manera recorrimos la ruta 141 de Milpa Alta a San Pablo, donde recogimos el sentir de los campesinos que diariamente, por la madrugada, tienen la necesidad de transportarse a la zona urbana de la ciudad de México.



En la madrugada... rumbo a las partes bajas de la ciudad, desde Milpa Alta.

ra ellos es un día más, para nosotros significa conocer cómo se trabaja en una de las rutas más distantes del DF.

El operador prende el motor sin problema alguno. Abordamos la unidad y a las 3:15 partimos hacia Santa Ana Tlacotenco. Durante el trayecto comienza a llover. A los lados de la carretera el as-

nos dice que comercia con yerbas medicinales como el boleo, trompetilla y otras más.

También hay campesinos que suben con sendos bultos de nopales o legumbres. Son las 4:15 y poco a poco se llena el vehículo. Comienzan a desfilar empleados, obreros y estudiantes. Aún no aparecen los primeros rayos del sol.

Las unidades de R-100 recorrían toda la ciudad, lo cual era tema para hablar de los lugares de destino, así como de las actividades y forma de transportarse de sus habitantes. Además, al final de cada nota se colocaba como firma el camión logo de Ruta 100.

en la Cultura popular

1, 2, 3, ¡MAMBO!



El músico de lo cotidiano

Era Sábado de Gloria y noche de fiesta... El teatro estaba lleno a reventar. Hacía calor ahí dentro, se sudaba y el ambiente estaba un poco cargado. En el escenario los músicos acomodaban sus instrumentos... Cuando la orquesta estuvo lista apareció su director: un hombre joven, bajito, muy moreno —mulato aparentemente—, delgado y no muy bien vestido que, dando la espalda a su orquesta, marcó los compases e inició la música.

Todo se llenó con el sonido de las trompetas, los saxos y las tumbadoras, que solamente eran interrumpidos por los extraños gritos con los que el director daba indicaciones a sus músicos.

La gente se animó. El ritmo era pegajoso; invitaba a bailar, a moverse... Provocaba una sensación extraña, como de vitalidad, como de alegría incontentible.

Era el debut de Dámaso Pérez Prado y su orquesta en el Teatro Margo, de la ciudad de México. Esa noche de 1950 el público mostró su entusiasmo por el mambo y su aceptación del nuevo rit-

mo. Al día siguiente no quedaba un asiento vacío en la gran sala, ni tampoco lo hubo el que le siguió, ni al otro... El éxito había sido rotundo.

El detalle que cambió una vida

Músico por vocación y por profesión, el maestro Pérez Prado estudió piano y música clásica en la Academia de María Angulo en Matanzas, Cuba, de donde era originario, y durante toda su primera juventud tuvo la intención de convertirse en concertista.

“Cambié de propósitos a raíz de un detalle que vi —dijo durante una entrevista—: el cuello de la camisa que llevaba un compositor de música clásica. Estaba todo roto y sucio. Eso me asustó y me hizo reflexionar: ‘Si este hombre que trabaja tanto y tan arduamente no puede percibir con su trabajo el dinero suficiente para andar por lo menos limpio, debe ser porque algo anda mal. No quiero padecer lo mismo, no quiero morir de hambre’. Y por eso, sin abandonar

PRESENTACION

Toda cultura es popular, y en tal sentido la distinción que parecemos hacer en este suplemento, que a partir de hoy vendrá inserto cada quincena en Ruta 100, quizá no tendrá razón de ser.

Sin embargo, algunas de las manifestaciones de la cultura están más cercanas que otras a nosotros, a nuestro ser y a nuestro sentir; las vivimos más nuestras, más ‘del pueblo’, y como tales las apreciamos.

Es a esas manifestaciones que dedicamos el espacio en este encarte, que forma parte de nuestro periódico pero quiere a la vez diferenciarse de él, porque sus temas serán no el acontecer diario, sino aquello que nos hace ser lo que somos.

Y creemos que no hay nada mejor que la música, esta música y su autor, para empezar, pues si bien Pérez Prado fue cubano, el mambo nació y creció entre nosotros y su creador se hizo en México.

Bienvenido a Ruta cien en la cultura popular, pensado como medio de enlace entre todos nosotros.

El equipo editorial



PASA A LA 2

Otra sección de fue la de “Ruta cien en la cultura popular”, en la que se trataban diferentes temas.

Encuentro con la arqueología

Recientemente se encontró en el módulo 12 de Ruta 100, en la colonia Nueva Atzacualco, un pequeño pájaro de yeso con una antigüedad de 15 años, que en un principio se creyó correspondía a la época prehispánica. Este hecho motivó un enlace entre el Instituto Nacional de Antropología e Historia y este organismo, a partir del cual los arqueólogos Pedro Francisco Sánchez, María Teresa Castiello y Román Chávez Torres colaborarán con nosotros desde este número para contarnos los sucesos del México precolombino, virreinal y moderno. ¡Bienvenidos!

La Arqueología y la Ciudad de México

Pedro Fco. Sánchez Nava*

Pocas ciudades en el mundo pueden vanagloriarse de tener una historia tan rica como nuestra querida ciudad de México; su suelo, sus edificios, sus tradiciones, encierran miles de años de cultura que, finalmente, son el origen de lo que somos, como mexicanos y como habitantes de esta gran metrópoli.

La arqueología es una de las disciplinas que nos ayudan a estudiar ese pasado que nos llena de orgullo, nos da identidad y nos permite entender lo que somos. Dada la riqueza que encierra el subsuelo de la ciudad, frecuentemente aparecen evidencias de nuestra historia, remota y reciente, evidencias que deben recuperarse con sumo cuidado para no destruir esos datos que se van integrando como en un gran rompecabezas del pasado.

Una de las razones por las cuales existen tantas riquezas arqueológicas en las entrañas de esta gran urbe, es el hecho de que los cinco lagos que se formaban en el fondo de la cuenca de México —Chalco y Xochimilco al sur, Xaltocan y Zumpango al norte y Texcoco en el centro—, proporcionaban una alta posibilidad de supervivencia debido a la gran cantidad de alimentos que de ellos se podía obtener.

No es raro entonces, que desde hace miles de años grandes animales, como los mamutes, buscaran refugio en las riberas de estos lagos, y que del mismo modo nuestros antepasados, desde épocas prehispánicas, obtuvieran en estas nobles tierras y aguas el diario sustento para sobrevivir.

Con el paso del tiempo, estos hombres se fueron organizando en comunidades, aprendieron a cultivar la tierra, a aprovechar el agua para irrigar sus cultivos, dando lugar a que surgieran sociedades muy completas —como la mexica, la tepaneca de Azcapotzalco o la xochimilca, entre otras— de las que día con día recuperamos vestigios.

Es un deber de todos nosotros como mexicanos y como habitantes de la ciudad de México, cuidar de ese patrimonio histórico que nos debe enorgullecir y del que iremos conociendo más a través de estas páginas.

Epocas prehispánica, virreinal y moderna.

Arqueólogo de la Subdirección de Salvamento Arqueológico del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH).

La Unidad de Comunicación Social realizaba intercambios de información con diferentes dependencias del gobierno federal, relacionadas con las rutas de las unidades de R-100.

Ruta infantil

Sección a cargo de Lourdes Ovalle

El baile de las monedas

Por Lourdes Ovalle N.

¡Hola! Soy una moneda de cien pesos que quiere invitarte al recorrido que a diario hacemos las monedas, y que la gente cambia por un viaje en el servicio de transporte Ruta 100.

Para mostrar las monedas, todos los días son de paseo y de baile, pues saltamos en los monederos y bolillos de las personas, hasta el momento en que, al abordar un camión de la Ruta 100, nos echamos por una rendija a la alcancía que guarda los pasajes.

Al finalizar el recorrido de la ruta, somos transportadas al centro de Moneda de Autotransportes Urbanos de Pasajeros (Ruta 100). En este centro se nos coloca en una máquina vibradora, donde más bailamos, pues nos separan y clasifican de acuerdo a nuestro tamaño y valor. En la primera charola quedan los tipos de monedas más grandes, las de 5 mil, 500 y 200 pesos. En la segunda charola sólo ponen a mis hermanas las monedas de cien pesos, como yo. En la tercera charola quedan las monedas más pequeñas, las de 50, 20, 10 y 5 pesos. Aquí a veces nos acompañan monedas de otros países, como de China, Canadá, Guatemala, Corea, Unión de Repúblicas Soviéticas Socialistas (URSS), Estados Unidos (USA) y otros más, aunque en ocasiones compartimos las charolas con monedas antiguas, rondanas, tuercas, botones, clavos, colillas de cigarro, boletos del metro y otros objetos que la gente deposita cuando se descuida el conductor.

Enseguida somos guardadas en bolsas de plástico resistente, ya clasificadas y registradas, para que luego la camioneta del banco nos dé el último paseo del día: un emocionante viaje a la caja fuerte.

En el Centro de Moneda o morralla bailamos todos los días. Tú puedes disfrutar también el servicio que te brindan los camiones de Ruta 100.

Máquina vibradora de monedas.

El mundo es tu casa

En las páginas centrales de *Ruta cien* estaba "Ruta infantil".



Rutilín conoce la ciudad

Por fin un día Rutilín cumplió su deseo: conocer la ciudad de México.

Salió de su casa, que es un módulo de Ruta 100 al que le llaman encierro, porque ahí es donde descansan los autobuses.

“¿A dónde iré?” —se preguntó—, y, ni tardo ni perezoso, eligió una calle, que resultó la avenida Paseo de la Reforma.

“¡Qué bonita! Está llena de adornos y focos de colores verde, blanco y rojo. ¿Por qué será?”

¿Y quién crees que le dio la respuesta?: su amigo Rutilio.

Le explicó que en septiembre se festejan las fiestas patrias, la independencia de México, y por eso adornan las calles principales de la ciudad.

Hace 179 años que el cura Miguel Hidalgo y Costilla inició la guerra de independencia y ahora somos libres.

Rutilín continuó su camino y pensó: “¡Ojalá todos mis amigos de *RUTA INFANTIL* vengan a pasear conmigo y a disfrutar de estas calles con sus papeles y quitos de colores”. 🚌

El periódico *Ruta cien* penetró en las familias, con la finalidad de que los hijos de los trabajadores valoraran el trabajo de sus papás.

Intensa actividad se desarrolla en el gimnasio del módulo 4-A

Intensa actividad se desarrolla en el gimnasio del módulo 4-A todos los fines de semana. Fisicoculturismo, box, atletismo y pesas, son, entre otras, las especialidades que se practican en las instalaciones.

Aquí nos encontramos a Antonio López Martínez, del departamento de administración del M-4, pero que practica en el 4-A. El corre cotidianamente varios kilómetros para estar en forma. Su especialidad es la ultramaratón, que es de 80 kilómetros.

Sin embargo, se inició como boxeador y participó en 12 peleas en peso welter. A sus 44 años de edad mantiene un estado físico aceptable, situación que enorgullece a su familia.

Posteriormente hablamos con Angel Roque Sánchez, de 22 años,

quien labora como mecánico en R-100 desde hace un año. Su máxima ambición es llegar a ser *Mister México* en la especialidad del fisicoculturismo y luego *Mister Olimpia*. Para ello se prepara a diario con ejercicios y dietas adecuadas para alcanzar un cuerpo casi perfecto; sentadillas, abdominales, pesas y una dieta con 70 por ciento de carbohidratos y 30 por ciento de proteínas. Actualmente está en la categoría de novatos aunque su meta es ser el número uno en esa especialidad.

Hace seis años, recuerda, pesaba 45 kilogramos y ahora 63, con un metro 60 de estatura. Admira a Franco Colombo, Sergio Oliva y Arnold Schwarzenegger, quienes han conquistado los títulos de *Mister Olimpia*.

También se encontraba Jorge Gutiérrez, manejador de peleadores

de R-100, quien presenció tres peleas de sus pupilos Mario Martínez y José Luis Cortés, en welter, y Tomás Rubí y Joaquín López, en pluma.

Aseguró que siempre está dispuesto a brindar consejos a quienes deseen aprender el rudo deporte e incluso busca peleas para los más preparados en este terreno.

De igual manera, se informó que los sábados hay función de lucha libre entre los trabajadores no sólo del módulo 4-A, sino de los que deseen practicar algún deporte de los ya mencionados.

Ojalá y que en los demás módulos de R-100 se siga el ejemplo y empeño que ponen los elementos de los módulos 4 y 4-A, quienes siguen al pie de la letra aquello de "mente sana en cuerpo sano" 📺



EL equipo de atletismo de R-100 se alista para intervenir en el Maratón Internacional de la Ciudad de México, el mes próximo.



EL box es uno de los deportes que más aceptación tienen entre los trabajadores de R-100, junto con el fútbol.

Los trabajadores de R-100 practicaban diferentes actividades deportivas, que se reseñaban en el periódico.



Ruta 100

100 100 100

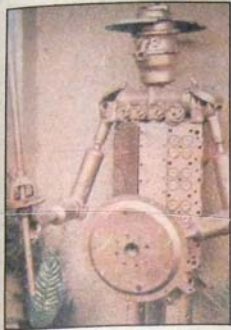
ORGANO DE COMUNICACION INTERNA DE R-100 ■ AÑO I Número 3 ■ Sábado 16 de septiembre de 1989

8 años de Ruta 100

El origen de nuestro nombre

Se han logrado significativos avances

Oscar Meneses



Foto/Francisco Benard

“Don Quijote de La Mancha —dijo Sancho— es caballero aventurero, y de los mejores y más fuertes que se han visto en el mundo”. (Fragmento)

Les aseguro que alguna vez nos hemos preguntado por qué nuestro organismo recibe el nombre Ruta 100.

Pues bien, les contaré lo que me platicó el ingeniero Emilio Carrascosa, persona que trabajó durante muchos años en el transporte urbano, antes y después de la municipalización.

En los años cuarenta había cincuenta sindicatos de propietarios de autobuses, plenamente reconocidos por el gobierno capitalino, y que no eran otra cosa que las antiguas empresas que manejaban el transporte por autobús, llamadas líneas.

PASA A LA 6

El 25 de septiembre próximo nuestro organismo cumple ocho años de labores. Aunque la creación de Autotransporte Urbano de Pasajeros R-100 se llevó a cabo el 18 de agosto de 1981, no es sino hasta el 25 de septiembre de ese mismo año, fecha en que son revocadas las concesiones a los permisionarios, cuando se conforma nuestro organismo como actualmente lo conocemos, ya que absorbe a todas las antiguas líneas con sus respectivos equipos, mobiliarios e inmuebles y los trabajadores pasan a formar parte de él.

La municipalización

Hasta la revocación de las concesiones a los particulares el sistema de transporte por autobús era desordenado y caótico, las rutas eran trazadas por los permisionarios sólo

PASA A LA 4

En el módulo 10 la creatividad dio forma a la leyenda de Don Quijote

Abigail Cervantes

“Mira, mi querido Sancho, si podré cambiar mi caballo Rocinante por uno de estos modernos autobuses de color amarillo y café. Me han dicho que en ellos se transporta mucha gente y nosotros la podremos salvar de los peligros”.

Y Sancho, como de costumbre, escucha a su amo y señor Don Quijote, el ingenioso hidalgo de La Mancha. Ambos viven convertidos en esculturas de tamaño natural, formadas con desechos metálicos de los camiones y terminadas en tono cobrizo, en el módulo 10 de Autotransportes Urbanos de Pasajeros R-100, desde octubre de 1984.

PASA A LA 6



Foto/Med. 4

La tradición de adornar las fachadas y los edificios en las fiestas septembrinas, es una costumbre que se conserva en Ruta 100 y como ejemplo está el módulo 4. Con aportaciones de funcionarios y trabajadores se compraron listones y banderas y, entre todos, decoraron las instalaciones.



Foto/Francisco Benard

Los talleres de la Coordinación Divisiva No. 4 se instalan en el módulo 10. Aquí, en plena selección de baterías. (Reportaje de Abigail Cervantes, en la página 2)

Funcionarios y trabajadores, obligados a respetar el orden jurídico

Debido a las auditorías realizadas por la contraloría interna de Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100, se han detectado diferentes irregularidades como robos, fraudes, uso indebido de funciones y concusión de funcionarios públicos, mismas que el propio organismo ha denunciado ante la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal para su sanción correspondiente.

Los fraudes van desde la alteración de pago por concepto de accidentes de las unidades de la institución hasta la extracción ilícita de herramientas, refacciones y hurto hormiga de combustible de los camiones y de monedas de las

alcancías.

Se ha detectado también por parte de algunos funcionarios la exigencia de prebendas para cumplir con su deber, así como el uso indebido de funciones.

A las personas que se les han comprobado sus delitos, se les sigue proceso penal y varias ya han sido consignadas ante las autoridades.

También se supervisa el comportamiento de los operadores, mismos que son detenidos y consignados si se les sorprende conduciendo en estado de ebriedad o bajo el influjo de estimulantes.

PASA A LA 8

La miel de la cumbre está en superarse uno mismo: Cárdenas Chavoya

Ricardo Camargo

Su lema es *La miel de la cumbre está en superarte a ti mismo* y su objetivo es fomentar el apasionante deporte del excursionismo entre el personal de la institución. Es el grupo de montañismo Osos de la Ruta 100, coordinado por Miguel Ángel Cárdenas Chavoya.

Con 40 años como montañista —incluso participó como miembro de la Brigada de Rescate y Socorrismo en los sismos de 1985— don Miguel Ángel asegura que en este equipo pueden participar todos los trabajadores que lo deseen. “No hay límite de edad y es para

PASA A LA 13

Los trabajadores de R-100 llamaban a la redacción del periódico para promover sus actividades y que todos sus compañeros las conocieran.



La reconstrucción de los autobuses es hecha íntegramente por los trabajadores de R-100.

Retabulación a mecánicos

Tiene ya R-100 su centro de reconstrucción

Abigail Cervantes

El Centro de Reconstrucción de Autobuses —CRA— de Ruta 100 es ya una realidad y en breve sacará las dos primeras unidades reconstruidas, de un total de 16 en esta primera etapa, iniciada hace escasos tres meses.

Localizado en las instalaciones de Fuerte de Loreto 423, colonia Ejército de Oriente, el CRA ocupará una

PÁGINA A LA 4



El equipo del M-28 junto a su obra, una pipa con capacidad para 8 mil litros de agua.

La Administración General de Ruta 100 está convencida de que uno de los aspectos fundamentales para garantizar el buen servicio y conservar en buen estado el parque vehicular, lo constituyen los trabajadores técnicos de los módulos.

Con esta convicción, la Administración General de Ruta-100 informó al SUTAU-R-100 su decisión de retabular a todos los mecánicos. Se trata de que asciendan en el escalafón y tengan en consecuencia un mejor ingreso y un justo reconocimiento a la calidad de su trabajo.

Para iniciar esta mejoría, la Administración seleccionó al personal del Módulo

PÁGINA A LA 3



Día de muertos, tradición que perdura

Mejor transporte en Milpa Alta
Página 15

Acertada y funcional la compactación en R 100
Página 4

El trabajo en equipo fue la base para la reconstrucción de unidades de R-100, y *Ruta cien* lo informó con oportunidad.

1.634 billones, presupuesto para R-100 en 1990



La campaña de limpieza que se está llevando a cabo en el módulo 51-N



También los autobuses de Ruta 100 fueron sometidos a la revisión anticontaminante



Número Especial

Ruta cien

100 100 100

ÓRGANO DE COMUNICACION INTERNA DE R-100 ■ Año 1 número 9 ■ Jueves 21 de diciembre de 1989



Comparecencia del Lic. Enrique Jackson ante la Asamblea de Representantes

R-100, ni desaparece ni se reprivatiza

Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100 no desaparece ni se privatiza; por el contrario, se fortalece y continuará recibiendo recursos por parte del gobierno federal, que para 1990 serán de 700 mil millones de pesos, informó Enrique Jackson Ramírez, coordinador general del transporte, durante su comparecencia ante la Comisión de

Vialidad y Transporte de la Asamblea de Representantes del Distrito Federal, el pasado 14 de diciembre.

Jackson fue invitado por esta comisión para ampliar el informe sobre el Plan Integral de Transporte que el pasado lunes 11 de diciembre presentó el jefe del Departamento del Distrito Federal, Manuel Camacho Solís, ante la Comisión del D.F. de la Cámara de Dipu-

tados y la Comisión de Transporte de la I Asamblea de Representantes del D.F.

Jackson hizo énfasis en el servicio que este organismo brindará a las clases populares, al ampliarse el servicio del Metro, trolebuses y Ruta 100 a las colonias populares.

Señaló que el Metro, en una primera etapa, brindará servicio de Pantillán a

PASA A LA 10

La prioridad, lograr un solo grupo de trabajo: Oñate

Facundo Roque Nava

Luego de señalar que al personal de base y al de confianza no se le debe ver más como dos entes irreconcili-

ables, el gerente del módulo 15, licenciado Guillermo Oñate González, aseguró que a cuatro meses de tomar la responsabilidad del módulo se han logrado cambiar y conjuntar los intereses de todos los trabajadores adscritos. "En este proceso de cambio ha sido definitiva la participación del personal de base", manifestó.

Afirmó que al llegar al módulo encontró cierta desorganización en las áreas. Pero ahora puedo decir orgulloso que es quizá el único módulo donde por primera vez se reúnen el personal de base y el de confianza para analizar la problemática que los aqueja y buscar posibles soluciones. Estamos sentando las bases y

PASA A LA 4

Apoyo de PRODDF a Ruta 100

Página 25



Ingenio e imaginación presentes en R-100

Página 9

100

NUESTROS AUTOBUSES

Aunque algunos autobuses parezcan iguales, en la realidad, y al momento de su mantenimiento, son diferentes. Por ello la gran diversidad de refacciones que existen en los almacenes modulares. He aquí algunos modelos de autobuses que circulan por nuestra red de servicio.

Foto/Francisco Bernal



Delfín.



IO-2000.



Convencional Scorpio.



"Galletero"



Somex S-500.



Microbús.



Convencional "mojarra".

“El delfín”, “el galletero” y “la mojarra”, algunos nombres de las diferentes unidades de transporte de R-100, que se publicaron en *Ruta cien* para que todos las conocieran.

Renovación de unidades en marcha

Foto: Salvador Zamora

En el Centro de Reconstrucción de Autobuses de Ruta 100, en el Fuerte de Loreto, la renovación de las unidades está en marcha. Los maestros han puesto su esfuerzo y dedicación para transformar vehículos chatarra en prácticamente nuevos. Algunos de los participantes son: **carroceros:** Jorge Bejarano, Sergio Guerrero, Valentín Hernández, Jesús Moreno, Martín González y Juan Sámamo; **vidrieros:** Arnulfo Hernández y Rubén Ollvares; **pintores:** Lucio Montes, Malagón Porras, Miguel Hernández, Abelardo Canseco y Justino Ayala; **mecánicos y transmissionistas:** Inocencio Rodríguez, Celso Alvarado, Agustín Sabás, Miguel Martínez, Enrique Nería, Sergio Navarrete, Vicente Pérez, Evaristo Villanueva, José Galaviz y Refugio Gómez; **electromecánicos:** Martín Gómez, Luis Soto y

Arnulfo Guerrero; **personal de confianza:** Jaime Aguirre, Pedro Hernández, Armando Lugo, Aarón Vázquez, Víctor Labrada, Juan José Barrueta, Rafael López, Rodolfo Rangel, Rafael García, Fernando Martínez, Julio Romero, Tomás Almaraz y Guadalupe Moreno.



Unidad asignada al Centro de Reconstrucción de Autobuses.



Reparación de fibras del bastidor y preparación de laminación.



Autobuses adscritos a la gerencia de Recuperación de Parts.



Diagnóstico y desmantelamiento de laminación.



Proceso general de reconstrucción.



Corrección de fallas diagnosticadas.



Aplicación de pintura.



Revisión del motor 6V71 y transmisión estándar TO-965D.



Los "ma" con su autobús listo para salir a ruta.



Personal de CRA con su primer autobús reconstruido.

A pesar de la oposición del SUTAU-100, los trabajadores querían que su trabajo fuera reconocido y difundido en el periódico, como en esta cuarta de forros.

¡CLICK!: 7 galones de esmalte; 32 brochas, 8 pinceles y 3 kilos de estopa

David Padilla S.

Lo antes descrito fue lo primero que captó nuestra cámara reportera de Ruta Infantil, al llegar a la explanada que se encuentra frente a la delegación política Tláhuac, el sábado 24 de febrero.

Enfundados en bolsas de plástico para evitar mancharse la ropa, 36 alegres ganadores de uno de los concursos organizados por Ruta 100 (a través del módulo 53) y la delegación Tláhuac se dieron cita para plasmar sus dibujos en la parte posterior de los nuevos autobuses ecológicos que fueron llevados hasta ahí.

En un marco de sol y largas y frondosas sombras, los ganadores, provenientes de 18 escuelas que esta vez concursaron, iniciaron sus trazos a temprana hora. Fue así como materia prima y 18 pares de ágiles y

creativas manos dieron colorido a los autobuses, que a partir de ese día lucen dibujos con temas ecológicos por algunas rutas del sur de la ciudad.

Nuestra cámara reportera pudo captar, paso a paso, la transformación de las líneas de cada uno de los dibujos. Sin un minuto de reposo, Yarida Mondragón, Aniceto Castellano, Sergio Sánchez, Uriel Hernández, Adriana Campos, Carla Rojas, Adriana Suárez y varios niños más, en unas cuantas horas, con su alegría, su gusto y su ya gran interés por el mejoramiento del ambiente, llenaron de árboles, animales y azules cielos los autobuses ecológicos de Ruta 100.

De esta forma, desde el 22 de enero de este año 14 camiones han sido pintados por niños de primaria que viven en esta demarcación política.



Empezando a dar forma a los paisajes.



Después de 4 horas y totalmente terminado... la Obliada rúbrica.



Orgullosos al pie de su pequeño paisaje panorámico.



Un momento de reposo para posar para la cámara de Ruta Infantil.



Autores y obras en un marco espléndido.

La Unidad de Comunicación Social de R-100 participó en el concurso de dibujo "Pinta tu camión", con un tema ecológico en el medallón.



Una característica de los nuevos camiones anticontaminantes fue el paisaje ecológico en el medallón.

Evalúa R-100 el avance de sus programas

(Información en la página 13)



Ruta Cien

ORGANO DE COMUNICACION INTERNA DE R-100 ■ Año 1 ■ Número 21 ■ Domingo 1 de julio de 1990

A todos los trabajadores de R-100

Durante 13 meses tuve el honor de trabajar con ustedes, aprendí a respetar y a conocer la gran labor que cada día desempeñan. Con voluntad fuimos capaces de cambiar y mejorar muchas condiciones adversas del organismo.

Me voy con la satisfacción de haber cumplido, correspondiendo al esfuerzo diario de miles de trabajadores de Ruta 100.

En un año un mes, juntos demostramos que con trabajo, vocación y entrega es posible mejorar el servicio a favor de los usuarios que menos tienen, y también juntos pudimos mejorar las condiciones de trabajo.

Reciban todos mi reconocimiento y gratitud.

Enrique Jackson Ramírez.

(Información en la página 13)



Los días 29 y 30 de junio se llevó a cabo la evaluación del programa de trabajo 1990 de R-100, correspondiente al primer semestre. Al acto de apertura de la reunión asistió el C.P. Jesús Martínez Álvarez, nuevo Coordinador General de Transporte y Administrador General de nuestro organismo.

Resultado de nuestro esfuerzo

Mil doce unidades reconstruidas



Partiendo desde las alturas, 1,012 autobuses reconstruidos fueron entregados por el jefe del Departamento del Distrito Federal, Manuel Camacho Solís, a los habitantes de esta ciudad.

Gran parte del parque vehicular de R-100 fue renovado por sus trabajadores y *Ruta cien* lo difundió.

Así opinan del periódico Ruta 100

El periódico de Ruta 100, que cumple un año, ha significado un importante enlace de comunicación entre los trabajadores y los funcionarios del organismo. Lo mismo se han difundido los programas que hemos conocido más. Sabemos quiénes somos, a dónde vamos y lo que queremos.

Durante una encuesta entre directivos, gerentes, operadores, mecánicos y empleados administrativos se puso de manifiesto la importancia de este órgano interno como parte fundamental de la modernización de la institución y, principalmente, la estrecha vinculación que hay entre la base y sus familiares.

De esta manera, podemos asegurar que el objetivo del periódico de Ruta 100, se ha cumplido en la medida de las posibilidades actuales. Claramente nos falta mucho camino que recorrer, pero estamos seguros que con la activa participación de todos nosotros lo lograremos salir adelante.

Cabe mencionar que este medio de comunicación está a tus órdenes y en él puedes expresar tus opiniones. Esto nos servirá para enriquecer su contenido y así, festejar no sólo uno sino muchos aniversarios más.

• No aparecen fotos, en virtud de que los interesados no lo consideraron pertinente.



Ramón Perales Cuadros, Gerente Módulo 39: "La gente lee con interés el periódico de Ruta 100. Considero que representa un vínculo de unión con la familia porque se habla de lo que hacemos y en dónde trabajamos. De esta manera nuestros hijos conocen nuestra labor. Además, nos ha permitido conocernos más. En mi concepto hace falta difundir más la opinión de los trabajadores".



Arturo López López, Gerente del Módulo 21: "Por ser la primera experiencia de este tipo en los casi nueve años de R-100, el periódico RUTA CIEN se ha convertido en un instrumento vital para lograr la modernización de nuestra empresa. Creo que se le debe seguir dando todo el apoyo, porque es un medio de comunicación que no le falta nada y que, incluso, llega a los hogares de nuestros trabajadores".



Ernesto Baza Hernández, operador: "Me gusta todo; primero lo hojeo y después leo la sección de Así somos... para enterarme de los gustos de mis compañeros; los pasatiempos también me divierten mucho. Yo soy muy aficionado al béisbol y en la sección deportiva no aparece información sobre ello; ojalá pudieran aparecer notas de béisbol. Por otro lado agradecería que nos informaran detalladamente por qué hay tantos autobuses parados en talleres, etcétera".



Fausta Claro Flores, intendencia: "Definitivamente, la situación ha mejorado a raíz de la aparición del periódico Ruta Cien. En sus páginas hay secciones muy importantes. En lo personal me gusta la de deportes porque creo que con ello se ayuda a fomentar esta disciplina que, indudablemente, beneficia a nuestros trabajadores en el aspecto de salud".



Rafael Reyes Arce, director de Planeación y Desarrollo: "El periódico Ruta Cien es un medio de comunicación interna extraordinario, sobre todo porque representa el único medio de comunicación entre más de 16 mil trabajadores que conforman el organismo y que laboran en áreas muy dispersas. Pienso que este medio de comunicación ha cumplido con creces el objetivo que se propuso; justamente, hace un año. Además, no está hecho únicamente para los trabajadores, sino para toda la familia.



Arturo Jara del Río, Gerente del Área Central: "Es un órgano de comunicación muy importante porque tiene espacios para la opinión de todos los trabajadores del organismo. Es importante su presencia porque expone libremente las ideas de los trabajadores y autoridades. Ha provocado una mayor integración entre la base. Se debe utilizar más para la comunicación entre los servidores públicos de nivel directivo con la base para difundir las políticas y programas de la institución".



Xicoténcatl González Alvar, Gerente del Módulo 37: "En pocas palabras el periódico RUTA CIEN cumple con el objetivo para el que fue creado. Es un medio de difusión serio que no pretende otra cosa sino dar a conocer la verdad a través de información veraz, seria y, por qué no decirlo, oportuna. Sólo pediría que en el periódico participen más nuestras autoridades superiores para dar a conocer los nuevos programas y así los conozcan todos los trabajadores de R-100".



Crispín Sánchez, operador: "Sería bueno que se incluyera una sección de cocina para que así nos veamos más obligados a llevar el periódico a nuestra casa. También sería conveniente que se hiciera llegar a los usuarios para que realmente se dieran cuenta de lo que se está haciendo en R-100, porque nosotros los operadores constantemente recibimos reclamos de que en lugar de ir mejorando hay menos autobuses. Yo, en lo personal, me he propuesto mejorar ante los usuarios".



Dra. Alejandra Díaz, Servicio Médico: El periódico Ruta Cien reúne todos los requisitos. Tiene todas las secciones de un periódico. Yo siempre tengo el cuidado de leer sus secciones, principalmente la de cultura. El editorial, sinceramente, creo que está muy bien escrito. En nuestros ratos libres resolvemos el crucigrama y los pasatiempos que aparecen. Con decirle que en ocasiones hasta los crucigramas que aparecen en la sección infantil los resolvemos. Creo que el periódico está completo. Ojalá y este medio de comunicación siga como hasta ahora, apareciendo con puntualidad.



Elsa Guadalupe Ruiz y Guadalupe Julieta Gómez, instructoras: Coincidimos en que el periódico Ruta Cien ha sido la mejor forma de lograr el acercamiento entre los trabajadores. Es práctico e ilustrativo y con un gran contenido. Consideran que es una fuerza real que tiene R-100 para acercarse aún más a los trabajadores y mostrarles los avances y las necesidades que se tienen que afrontar para ofrecer un mejor servicio de transporte.

Para evaluar el impacto de *Ruta cien*, se realizó una encuesta en el personal de base y sindicalizado.



Giovanni Emmanuel Martínez, hijo de un trabajador del módulo 21 se mostró sorprendido cuando lo vimos a bordo de un autobús, pero al cabo de unos minutos era tal su confianza que nos dijo: "Del periódico Ruta Cien lo que más me gusta son los juegos de la sección infantil, sobre todo los crucigramas".



Iván Castro, mecánico general: "El periódico trae cosas interesantes que nos motivan y nos hacen sentir orgullosos. Por ejemplo, los avances que cada módulo ha logrado en materia de reconstrucción de unidades, eso motiva para que uno mismo lo haga igual o mejor. Lo que me gustaría que apareciera es que por medio de caricaturas se informe al personal de los accidentes que se pueden tener en el trabajo; eso serviría para mejorar nuestras actitudes".



Filadelfo Torres Garza, operador: "Me parece que está bien, muy completo ya que tiene varias secciones para todos los gustos. Me gustaría que hablaran del módulo ya que ha hecho cosas importantes y cuenta con gente valiosa; por otro lado quiero decirles que aquí se agota el periódico y a veces hay que pedirlo prestado. Se lee bastante".



César E. González Rodríguez, gerente de Capacitación y Desarrollo de Personal: "El periódico R-100 es un medio a través del cual existe una constante comunicación entre el organismo y sus trabajadores. Con medios como éste vamos a lograr reducir las diferencias entre los trabajadores sindicalizados y los de confianza".



Gregorio Méndez Bonfil, despachador: "Me parece un buen periódico por la información que maneja, aunque me gustaría que se publicaran más aspectos del transporte urbano, datos históricos e información técnica. Estaría bien que siguiera saliendo por muchos años más, que no deje de aparecer porque nos hace sentir parte de nuestro organismo".



Carlos Aguilar Martínez, gerente del Módulo 83: "Creo que de la etapa de identificación, de acercamiento, que considero casi está superada, ahora debe pasar el periódico Ruta Cien a incluir información de tipo cultural que coadyuve a la educación de nuestro personal. Sin embargo, en esta etapa se debe tener mucho cuidado con el manejo de la información porque de lo contrario se podría caer en el manipuleo. En mi módulo los trabajadores lo solicitan porque ellos están conscientes de que a través del periódico se sabe lo que cada uno de ellos piensa del organismo. Incluso, la gente del sindicato lo usa, porque en ocasiones trae información que a ellos interesa o que desconocían".



Jorge Armando Cruz, lavador de autobuses: "Aunque reconozco que en ocasiones no hay mucho tiempo para leerlo, el periódico trae cosas buenas. Por ejemplo, la sección de entrevistas a los trabajadores (Así somos) que permite conocer a nuestros compañeros. Creo que es buen periódico, porque es el medio para darse cuenta de lo que sucede en todos los módulos".



Antonio Cravioto Pérez, iluminador: "Aunque lo he leído poco, creo que tiene muchas cosas positivas, algunas secciones nos divierten y otras nos mantienen informados de lo que sucede en nuestra empresa; sin embargo, muchas veces una cosa es lo que se publica y otra la realidad".



Julio César Arellano López, intendencia: "Es un medio de información que nos da a conocer todo lo que pasa en el organismo, sus problemas, programas y avances. La sección de deportes me gusta mucho, ya que practico el fútbol y me interesa saber qué pasa en este deporte en el organismo. Espero que sigan cumpliendo muchos aniversarios".



José Luis Guzmán Ruiz, gerente del módulo 4: "Es un medio de comunicación objetivo, imparcial, que ha recabado y transmitido la información generada en todas las áreas que integran el organismo. Ha propiciado la integración de todo el personal de R-100 y vinculado el ámbito laboral con el familiar, porque la información que maneja no sólo es para empleados, sino que va más allá, sobre todo con sus secciones infantil y cultural".



Gilberto Sánchez Martínez, operador: "Para mí lo más importante son las relaciones humanas y creo que el periódico es un medio para practicarlas. La información que se publica es importante, pues nos permite a nosotros, como trabajadores del organismo, estar enterados de lo que acontece dentro de la empresa. Las notas que más llaman mi atención son las que se refieren a los avances, logros que mis compañeros de diferentes áreas han hecho. Yo propondría que publicaran notas sobre las relaciones humanas".



Héctor David Silva Balderas, gerente del módulo 18: "En primer término deseo felicitarlos por este aniversario. El periódico es un órgano de comunicación y la comunicación es sumamente importante en el organismo. Mediante el periódico todos los empleados de la empresa pueden conocer, de una manera clara, precisa y objetiva, las ideas y prácticas que se han desarrollado para un mejor funcionamiento del organismo. También permite quitar barreras de comunicación entre el empleado que tenga la mínima categoría con la más alta autoridad".



Marco Antonio Carrasquero, gerente del módulo 3: "Del periódico me gusta realmente todo, principalmente en lo que se está involucrando a la gente de base, que es lo más importante, porque al principio inició como un periódico de gente de confianza, como un periódico para la gente nueva; rara vez nos tomaban en cuenta ni el organismo. Ahora ya se equilibra, está participando mucho la gente de base y se siente ya parte de él, ya quieren que se les entreviste".



Oscar Martín Jiménez Sánchez, gerente del módulo 4-A: "Es excelente, ya que ha cumplido con el objetivo de informar hacia el interior del organismo, de lo que sucede en sus distintas áreas. Anteriormente no se contaba con esta información y es una desafortunada que este periódico y sus temporadas de circulación nacional, y muy afortunado que exista, entre uno y otro. Con motivo de su primer aniversario, envío una calurosa felicitación a todo el equipo que labora en la Unidad de Comunicación Social".



Juan Vázquez del Mercado, director de Finanzas: "Lo más importante del periódico de Ruta 100, por ser un medio de comunicación entre todos los niveles del organismo, es que su meta se ha cumplido. Esto no quiere decir que cesen los esfuerzos realizados porque es un medio perfectible y, mejorando los sistemas de comunicación a todos los estratos del organismo, se avanzará. Ese debe ser un trabajo permanente. Por ello, mi opinión es favorable por el esfuerzo realizado durante este año. El periódico deberá estar buscando siempre la frecuencia de la comunicación entre las partes involucradas en el gran reloj de Ruta 100".

Por otro lado, los editoriales están muy buenos. Lo que no me gusta del periódico es el crucigrama; no es un crucigrama, son más bien adivinanzas. A la sección deportiva como que le falta algo, deben darle más continuidad".

● **Juan Luis Granados**, transmisionista: "Aunque no lo leo frecuentemente me he dado cuenta que está bien fundamentado; trae cosas que sí sirven y me agrada que se esté informando sobre el parque vehicular".

El 96 por ciento de las personas encuestadas opino que el periódico *Ruta cien* fue un medio de integración para sus trabajadores.



Margarito Monteleagre, mecánico: "Me gusta por los que informa acerca de los módulos que se han reconstruido o mejorado y sobre todo porque de esta manera hay más información en la empresa. Me gustaría que hubiera más especificaciones sobre el movimiento de los módulos para un mayor conocimiento".

deberían escribir sobre la historia del transporte más frecuentemente. A través del periódico se debería instrumentar una campaña motivacional para que los operadores traten mejor al público usuario. Felicito al personal de Comunicación Social y Relaciones Públicas por el año que cumple el periódico R-100, y los invito a que traten de superarse siempre, que no se conformen. Desde que se dio el cambio en la Administración General existe una apatía tremenda entre el personal de todas las áreas del organismo, por lo que me gustaría que el C.P. Jesús Martínez Álvarez, nos dirigiera unas palabras de aliento a todos los trabajadores que colaboramos con él, para romper con esa apatía; lo exhorto para que nos hable o escriba para que exista una comunicación más estrecha; con eso se daría mucha relevancia al periódico.



Carlos Germán Rieo Martínez, director de Operaciones: "Es un estupendo órgano informativo que tiene el organismo. Nos ha servido para que la gente se integre más y tenga un mayor conocimiento de lo que está pasando en Ruta 100. La función de este órgano interno ha sido estupenda y ha dado buenos resultados. Es algo que debemos seguir fomentando para que se haga tanto de base como de conciencia, participe, para que se haga el periódico más grande. Hay que seguir impulsando el periódico, como lo dije, y que éste se distribuya en todos los centros de trabajo".



José Luis Torres, mecánico: "Me gusta porque trae artículos buenos, como lo es toda la información relacionada con el transporte, pero a su vez, le faltan algunas cosas como el hablar sobre modificaciones o innovaciones en el transporte, hablar de los motores, detalles técnicos importantes; así como la ampliación de la agenda cultural".



María Ugaldé Díaz, gerencia de Recursos Humanos: "Me parece que sale raro hacer un tiraje tan grande, ya que no veo que la gente lo lee, lo deja en su escritorio; son montados los que lo leemos. A mi parecer no cumple con sus objetivos; ya que nos informa parcialmente y no del todo. Lo que me parece sensacional es la campaña de los carteles motivacionales. Deberían publicar reportajes de mayor relevancia, culturales, principalmente de cultura que es lo que nos interesa a todos. También



Fernando González, Operador: "Esta bien todo lo que escriben, sacan cosas buenas, sobre todo en deporte; lo que sí no nos interesa y a varios compañeros tampoco, es la sección cultural; la verdad no nos llama la atención, nuestro trabajo no lo pide. En lugar de eso, se deben dedicar más a los módulos, en criticar a la gente que trabaja ahí. Fomentar un tipo de competencia entre los módulos para que cada vez seamos mejores".

● **Roberto Ráfaga**, mecánico: "Los artículos deportivos vienen muy atrasados, además lo que dicen en el periódico no coincide con lo que pasa aquí. Lo que escriben son maravillas y la verdad pues éstos no acontecen en el organismo".



Cándido Ramírez Villegas, jefe de oficina: "El periódico es un medio de información muy bueno por el cual se puede enterar uno de lo que acontece en otros módulos. Es una forma de estimular ya que cuando se logra algo bueno se trata de mejorar también. Es muy completo, pero me agrada aún más si publicaran algo sobre adelantos técnicos de motores aunque no se tengan en Ruta 100, para mantenerse enterados de estas innovaciones".



Luis Licona Sells, operador: "Creo que el periódico está completo, además los comentarios y críticas que se le hace a algunos compañeros son constructivos. Los reportajes son buenos, pues nos mantienen informados de lo que acontece en la empresa. Por otra parte, en lo personal me gustaría que salieran artículos en los cuales se invite al personal de Ruta 100 a que cuide su salud; es decir, se dé orientación familiar de todo tipo, pero principalmente de tipo psicológico, pues mucha gente necesita una ayuda especializada".



Antonio Mañezcano Eternod, jefe de la Unidad Jurídica: "Me parece un gran esfuerzo que ha hecho la Administración General del organismo para comunicarse con todo el personal. Es un periódico serio que recoge las opiniones, vivencias y sugerencias del factor más importante del organismo: el humano. El contenido, como el formato y el material son de muy buena calidad, por lo que felicito al personal que lo hace posible".



Rogelio Alfonso Mariles, Operador: "Leo el periódico desde que salió y me parece interesante, pero me gustaría que no quedara sólo en la clase trabajadora y módulos, sino poder distribuirlo a todos los usuarios para que se informen de cómo se trabaja y lo que se hace en este organismo".



José Encarnación Martínez Muñoz, operador: "El periódico contiene reportajes muy buenos en los que se entrevista a compañeros que están realizando alguna actividad importante, tal es el caso de la reconstrucción de autobuses. Al darse cuenta uno mismo de este tipo de cosas nos motivan a seguir adelante en nuestro trabajo, pues nos enorgullece que existan compañeros que destacan gracias a su capacidad. Hay cosas que publican que no me gustan, pues exageran mucho; deberían de avocarse a la verdad únicamente".



Bardomiano Pérez Hernández, dirección de Planeación y Desarrollo: "Está muy bien porque informa a los trabajadores y al público de lo que está sucediendo en el organismo. Siento que está bien realizado, ya que cuenta con varias secciones muy interesantes como la deportiva, la cultural y la infantil. Felicito a todos los integrantes de la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas que están dedicados al periódico por su labor".



Flavio Martín Ramos, transmissionista: "Es muy bueno, trae información de los avances que se han logrado; a mis hijos les agrada mucho la sección infantil. Me gustaría que se publicaran opiniones del público usuario acerca del funcionamiento del organismo para su mejoramiento".



Lázaro Albino Fuentes, operador: "Sí, lo he leído y me gusta mucho; los reportajes son interesantes; la sección que más me gusta es la de Así somos... pues en ella mis compañeros hablan de su vida y eso es bonito. Me gustaría que salieran más reportajes sobre la reconstrucción de unidades y también que publicaran por capítulos temas como el diesel, motores, etcétera".



Jorge Luis Rodríguez, carroceros: "El contenido es interesante; más que otra cosa, lo que me agrada es que se resulta la participación por parte de los trabajadores para que se lleve a cabo el cambio en nuestro organismo. También es importante que se nos informe de los avances y de los cambios en nuestra empresa. La sección que más me gusta es la deportiva, creo que está completa. Yo sugeriría que no sólo saquen las cosas buenas, pues también existen malas y hay que decir las".

● **Gerardo Sánchez García**, mecánico: "El periódico está bien, sólo me gustaría que pusieran más información de los módulos, pero que lo escribieran por ustedes sea la verdad, porque luego dicen cada barbaridad! En general todo está muy bien, sigan así".

Del 96 por ciento que opinó que el periódico *Ruta cien* era un medio de integración, 10 por ciento dijo que también era un vínculo familiar.

Correspondencia

C. COORDINADOR EDITORIAL PERIODICO "RUTA CIEN"

Presente.

A nombre de todo el personal del módulo 4 hago una atenta felicitación con motivo del primer aniversario del órgano de comunicación interna "Ruta Cien", al mismo tiempo que agradecemos la difusión de acciones relevantes acontecidas en este módulo, así como también de los eventos deportivos en que han participado los trabajadores.

Reciban todos quienes hacen posible este medio de comunicación nuestra más grata felicitación.

ATENTAMENTE
JOSE LUIS GUZMAN RUIZ
Gerente del Módulo 4

Agosto 8 de 1990.

C. COORDINADOR EDITORIAL PERIODICO RUTA CIEN

Presente.

"Ruta Cien", nuestro periódico, nuestro órgano de comunicación interna que el próximo día 16 cumplirá su Primer año de vida. ¿Qué significa para mí su nacimiento? Tener un arma con que demostrar lo que iniciamos prácticamente al nacimiento de nuestro periódico; nos permitió llevar al público un mensaje de nuestros compañeros de Ruta 100, que nos conociéramos ya sin distinción — que tú eres de Ruta y yo de confianza—. Deseo manifestarles a todos los que colaboran en nuestro periódico mi gran admiración por el esfuerzo que han realizado en la labor que les fue encomendada por el Lic. Enrique Jackson en su momento y en la actualidad por el C.P. Jesús Martínez Álvarez, nuestro actual Administrador General.

No me queda más que agregar "NO DESMAYEN"; tengan siempre en mente que seguiremos adelante hasta alcanzar la meta que nos hemos fijado para hacer de Ruta 100 lo que la gran capital azteca merece: ¡UN SERVICIO DE CALIDAD!

ATENTAMENTE
LUIS CAMAÑO PEREZ
Gerente del Módulo 51-A

Coordinador Editorial Periódico "Ruta Cien"

El personal del módulo 2 felicita al periódico Ruta Cien con motivo de su primer aniversario, concientes de que dicho órgano ha sido, en todas las áreas, un vínculo real de información y de enlace acerca de aspectos formales e informales y de que ha facilitado la integración, manteniendo latentes los objetivos, esfuerzos, logros y éxitos que juntos hemos alcanzado.

Reiteramos la felicitación por este primer aniversario y deseamos que continúen los éxitos y se mantenga el esfuerzo que, a través de este órgano de comunicación interna, se han logrado.

México, D.F., agosto de 1990.

ATENTAMENTE
LIC. JAVIER HERNANDEZ HERNANDEZ
Gerente del Módulo 2

Agosto 6 de 1990.

C. COORDINADOR EDITORIAL PERIODICO INTERNO "RUTA CIEN"

Presente.

Por este conducto nos complace felicitar calurosamente al Consejo Editorial, personal de redacción, personal de fotografía y personal de ilustración, quienes con su esfuerzo y dedicación han hecho posible la publicación del periódico Ruta Cien, ya que durante el año que cumple esta edición nos ha dado oportunidad de conocer puntos de vista de otros módulos acerca de la modernización de nuestro organismo, también nos ha servido de enlace para saber que todos estamos interesados en cambiar la imagen de Ruta Cien y que nos gusta el trabajo que desempeñamos dentro de esta gran familia del transporte.

Por lo anterior hacemos patente nuestro reconocimiento y felicitación por parte de todo el personal en general del módulo 21, por este Primer Aniversario que con gusto celebramos todos y les exhortamos a que sigan adelante en esta gran labor de comunicación.

¡FELICIDADES!
ATENTAMENTE
Lic. Arturo López López
Gerente del Módulo 21

México, D.F., 7 de agosto de 1990.

C. COORDINADOR EDITORIAL PERIODICO INTERNO "RUTA CIEN"

Presente.

Reciba un cordial y afectuoso saludo de parte de los integrantes del grupo de montañismo OSOS DE LA RUTA 100, es nuestro deseo dar las más expresivas gracias a usted y a todo el personal que colabora bajo sus atinadas órdenes por el apoyo que nos brindaron con motivo de la celebración del segundo aniversario de nuestro grupo, ya que con el montaje de la exposición fotográfica como complemento a nuestra celebración, se dio más realce a dicho evento.

Asimismo, aprovechamos la oportunidad para enviar un caluroso y fuerte abrazo con motivo de la celebración del primer aniversario de la publicación del periódico del organismo.

ATENTAMENTE
"LA MIEL DE LA CUMBRE ESTA EN SUPERARTE A TI MISMO"
Firmas de todos los integrantes del grupo de montañismo
OSOS DE LA RUTA 100

México, D.F., agosto 13 de 1990.

C. COORDINADOR EDITORIAL PERIODICO "RUTA CIEN"

Presente

Me permito hacer llegar un amplio reconocimiento y aprovecho la ocasión para felicitarlos por la labor realizada durante el primer año del órgano de Comunicación Interna de R-100, y esperamos que continúen con las innovaciones de sistemas y formas de comunicación.

Les reitero la seguridad de mi más atenta y distinguida consideración.

EL GERENTE DEL MODULO 6
ING. JESUS MACIAS DEL VALLE

Agosto 6 de 1990.

De los trabajadores de R-100 surgió la idea para felicitar al periódico *Ruta cien*.

Así se elabora el periódico Ruta 100

La redacción donde sale la materia prima

Fotocomposición: transformar las cuartillas en galeras

Formación: el arte de confeccionar

Fotomecánica: las plenas y las fotos se transforman en negativos que, posteriormente, son montados con absoluta precisión

Láminas: El negativo convertido en lámina

Rotativa: Etapa final de un proceso en el que intervienen decenas de dedicados trabajadores de las artes gráficas.



Una solicitud de los lectores fue saber cómo se hacía *Ruta cien*. En la gráfica, el proceso de producción del periódico en los talleres del ya desaparecido *El Nacional*.



¿Y quiénes lo hacían? En la gráfica, la caricatura del equipo de la Unidad de Comunicación Social de R-100.



La cuarta de forros de *Ruta cien* en su primer aniversario. Nuestro periódico cumplió su misión: ser un medio para la integración de los trabajadores de Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100.

Anexo III

Periódico sindical *La Ruta*



La Ruta, órgano de comunicación del Sindicato Único de Trabajadores de Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100, que fue publicado cuando los líderes sindicales se enteraron de que saldría el tabloide *Ruta cien*.



ORGANO INFORMATIVO DEL SUTAUR-100

NUMERO 6
AÑO 3 EPOCA 3ª MEX.D.F. Julio de 1992

11 AÑOS DE VIDA DE NUESTRA FUENTE DE TRABAJO R-100



MURAL DEL SALON DESTINADO A BIBLIOTECA EN EL LOCAL "17 DE MARZO" DEL SUTAUR-100

DESDE SU ORIGEN EL OBJETO DE R-100 ES PROPORCIONAR SERVICIO DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN EL D.F. Y ZONAS CONURBADAS ¡ EXIGIMOS RESPETO Y CUMPLIMIENTO !

Del Decreto publicado el 18 de agosto de 1981 que dió origen al Organismo R-100.

Que el Departamento del Distrito Federal tiene intervenida a la Línea de Autobuses Urbanos "Lomas de Chapultepec Reforma R-100", la que desde hace tiempo se ha venido manejando a través de la Unión de Permisionarios de Transportes de Pasajeros en Camiones y Autobuses en el Distrito Federal.

Que es preocupación constante del Ejecutivo Federal optimizar la prestación de los servicios públicos para beneficio de la población urbana siendo imperativo resolver adecuada y eficazmen-

te los problemas que plantea el traslado colectivo de personas en el Distrito Federal, se ha estimado conveniente crear un organismo público descentralizado que de manera segura, rápida y cómoda coadyuve a su solución armónica dentro del marco general de restructuración que en materia de tránsito, vialidad y transporte lleve a cabo el Gobierno del Departamento del Distrito Federal, por lo que he tenido a bien expedir el siguiente:

DECRETO

ARTICULO PRIMERO.- Se crea un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, que se denominará

Autotransportes Urbanos de Pasajeros R-100, cuyo objeto será la prestación del servicio público de transporte de pasajeros en el Distrito Federal y zonas conurbadas.

contenido

EDITORIAL	2
INFORME DE LA VIVIENDA	3
CAPACITACION	4
SERVICIO EXPRESO	6
COMPACTACION DE MODULOS	11
DIRIGENCIAS	13

La Ruta informaba sobre las actividades sindicales a través de convocatorias y transcripciones íntegras de artículos de la ley, así como decretos y reglamentos.

Fuentes consultadas

FUENTES CONSULTADAS

Fuentes primarias

Archivo

AHDM-OM, Archivo Histórico Diplomático Mexicano-Oficialía Mayor, Archivo Histórico Genaro Estrada, Secretaría de Relaciones Exteriores. Documentos. Correspondencia sobre la actuación del DAPP.

Entrevistas y testimonios

Lic. Sabás Huesca Rebolledo, jefe de la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas de Ruta 100, de 1989 a 1990. Entrevista

Trabajadores de confianza y sindicalizados de Ruta 100. Entrevistas.

Fuentes secundarias

Bibliografía

Argudín, Yolanda, *Historia del periodismo en México, desde el virreinato hasta nuestros días*, México, Panorama Editorial, 1987.

Arrieta Erdozain, Luis, *Un concepto de comunicación organizacional. La revista interna y la historieta en la empresa*, México, Diana, 1998.

Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100. Programa de Trabajo 1990, Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100, México, 1990.

Berlo, David K., *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica*, Buenos Aires, El Ateneo, 2000.

- Buendía, Manuel, *Ejercicio Periodístico*, México, Océano y Fundación Manuel Buendía, 3ra. Ed., 1996.
- Comunicación Social*, México, Unidad de Comunicación Social de Autotransportes Urbanos de Ruta 100, 1992.
- Condiciones generales de trabajo*, México, Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100, 1990.
- Curso de organización de oficinas de comunicación social*, México, Fundación Manuel Buendía, s/f.
- DDF. *Guía informativa de rutas 1986*, México, Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100, 1986.
- Doce de cien. Décimo segundo aniversario de Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100*, México, Unidad de Comunicación Social de Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100, 1993.
- Esteva, Gustavo, *El Estado y la comunicación*, México, Nueva Política (Colección Encrucijada), 1979.
- Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas (Biblioteca básica de Comunicación Social), 2da. Edición, 2005.
- , Gordon L. Dahnke *et al.*, *La comunicación humana. Ciencia social*, México, McGraw-Hill, 1992.
- Flores de Gortari, Sergio y Emiliano Orozco Gutiérrez, *Hacia una comunicación administrativa integral*, México, Trillas, 1988.
- Glosario de términos operativos (vialidad y transporte)*, México, Dirección de Operaciones de Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100, 1987.

- Goldhaber, Gerald M., *Comunicación organizacional*, México, Diana, 1997.
- Granados Chapa, Miguel Ángel, *Examen de la comunicación en México*, México, El Caballito, 1988.
- Katz, Chaim S., *Diccionario básico de comunicación*, México, Nueva Imagen, 1989.
- Lapassade, Georges, *Grupos, organizaciones e instituciones. La transformación de la burocracia*, España, Granica, S. A., 1999.
- López Portillo, José, *Comunicaciones y transportes*, Cuadernos de filosofía y política, núm. 39, México, Dirección General de Documentación y Análisis, Secretaría de Programación y Presupuesto, 1980.
- Loyzaga de la Cueva, Octavio, *El Estado como patrón y árbitro. El conflicto de la Ruta 100*, México, Universidad Autónoma Metropolitana (Ediciones de Cultura Popular), 1987.
- Lugan, Jean-Claude, *Elementos para el análisis de los sistemas sociales*, México, Fondo de Cultura Económica (Sección de obras de Sociología), 1995.
- Manual de procedimientos de la Unidad de Comunicación Social*, México, Dirección de Administración de Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100, 1992.
- Martínez de Velasco, Alberto y Abraham Nosnik, *Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial*, México, Trillas, 2008.
- Maletzke, Gerhard, *Sicología de la comunicación social*, quinta edición, Quito, Ecuador, CIESPAL (Colección INTIYAN), 1982.
- McQuail, Denis, *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*, México, Paidós (Comunicación), 1999.
- , *Sociología de los medios masivos de comunicación*, Buenos Aires, Paidós (Psicología social y sociología), 1979.

- Mejía Barquera, Fernando, *La industria de la radio y la televisión y la política del Estado mexicano (1920-1960)*, México, Fundación Manuel Buendía, 1991.
- Muriel, María Luisa y Gilda Rota, *Comunicación institucional. Enfoque social de las Relaciones Públicas*, Quito, Ecuador, CIESPAL (Colección INTIYAN), 1987.
- Programa de trabajo para la atención a integrantes de la línea de transportes, pasaje y carga*, S. A. de C. V. de Torreón, Coahuila, México, Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100, 1993.
- Resultados de gestión 1992*, México, Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100, 1992.
- Robbins, Stephen P., *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*, tercera edición, México, Prentice Hall, 1999.
- Santoro, Eduardo, *Efectos de la comunicación*, Quito, Ecuador, CIESPAL (Colección INTIYAN), 1986.
- Schramm, Wilbur, *La ciencia de la comunicación humana*, México, Grijalbo, 1982.
- Tenorio Herrera, Guillermo, *Nociones de comunicación*, apuntes de clase, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, 1993.
- , *La comunicación universitaria (política vs. comunidad)*, tesis de maestría en Ciencia Política, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, 1988.

Hemerografía

Expreso, periódico mural mensual de Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100, México, Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100, 1989-991, 1992-1994.

La Jornada, 25 de agosto de 1993.

La Prensa, México, 25 de agosto de 1993.

Revista Mexicana de Comunicación, México, Fundación Manuel Buendía, año cinco, núm. 29, mayo-junio 1993.

Ruta cien, órgano informativo de Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100, México, Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100, publicación quincenal, año I, tomos I (del número 1 al 24, del 16 de agosto de 1989 al 16 de agosto de 1990), II (del número 25 al 42, del uno de septiembre de 1990 al uno de junio de 1991) y III (del número 43 al 61, del uno de marzo de 1992 al uno de junio de 1993).

Fuentes electrónicas (internet)

Arrieta Endorzain, Luis, consulta en línea en:

http://joseluischong.mx/cineclubviena/2004/01/quien_es_luis_arrieta_erdozain.html

, martes 20 de septiembre de 2011.

Barnard, Ch., consulta en línea en: http://en.wikipedia.org/wiki/Chester_Barnard, lunes 19 de septiembre de 2011.

Condusef, consulta en línea en:

http://sipres.condusef.gob.mx/home/SELDETALLE.asp?C_DGral=279, miércoles

17 de agosto de 2011.

Fayol, Henry, consulta en línea en: <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/f/fayol.htm>,
lunes 19 de septiembre de 2011.

Follet, M. P., consulta en línea en:

http://womenshistory.about.com/od/business/p/m_p_follett.htm, lunes 19 de
septiembre de 2011.

IFAI, consulta en línea en: <http://www.ifai.org.mx/QuienesSomos>, miércoles 17 de agosto
de 2011.

Kahn, Robert L., consulta en línea en:

<http://encyclopedia2.thefreedictionary.com/Kahn,+Robert+L>, lunes 19 de
septiembre de 2011.

Katz, Daniel, consulta en línea en: http://en.wikipedia.org/wiki/Daniel_Katz, lunes 19 de
septiembre de 2011.

Koelher, J. W. *et al.*, consulta en línea en: <http://www.amazon.com/Organizational-Communication-Perspectives-Jerry-Koehler/dp/0030493765>, martes 20 de
septiembre de 2011.

Lawrence, Paul R., consulta en línea en:

<http://www.rau.edu.uy/fcs/dts/Sociorganizaciones/contingenciaorganizacional.pdf>,
lunes 19 de septiembre de 2011.

Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, consulta en
línea en: www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/244.pdf, miércoles 17 de agosto
de 2011.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, consulta en línea en:
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf>, martes 16 de agosto de
2011.

Likert, Rensis, consulta en línea en: http://es.wikipedia.org/wiki/Rensis_Likert, lunes 19 de septiembre de 2011.

Lorsh, Jay W., consulta en línea en: <http://www.qfinance.com/finance-and-business-quotes/luck>, lunes 19 de septiembre de 2011.

Lugan, Jean-Claude, consulta en línea en: http://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Claude_Lugan, martes 20 de septiembre de 2011.

MacQuail, Denis, consulta en línea en: <http://www.infoamerica.org/teoria/mcquail1.htm>, martes 20 de septiembre de 2011.

McGregor, Douglas, consulta en línea en: <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/169-mc-gregor-douglas.html>, lunes 19 de septiembre de 2011.

Maletzke, Gerhard consulta en línea en: <http://www.infoamerica.org/teoria/maletzke1.htm>, lunes 19 de septiembre de 2011.

Mayo, Elton, consulta en línea en: http://economia-Virtual.com/george_elton_mayo.html, lunes 19 de septiembre de 2011.

McBride, Sean, consulta en línea en: <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/m/mcbride.htm>, martes 20 de septiembre de 2011.

Población del Distrito Federal en 1980, consulta en línea en: http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9xico,_D._F., jueves 18 de agosto de 2011.

Ruta 100, consulta en línea en: http://es.wikipedia.org/wiki/Ruta_100, miércoles 17 de agosto de 2011.

Schein, Edgar, consulta en línea en: http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein, martes 20 de septiembre de 2011.

Taylor, Frederick W., consulta en línea en:

http://www.biografiasyvidas.com/biografia/t/taylor_frederick.htm, lunes 19 de septiembre de 2011.

Thayer, Lee, consulta en línea en: <http://leethayer.net/author.html>, <http://themythoftheleader.com/author.html> y correspondencia con el autor, martes 20 de septiembre de 2011.

Weber, Max consulta en línea en:

http://www.biografiasyvidas.com/biografia/w/weber_max.htm, lunes 19 de septiembre de 2011.