



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACION  
PARA LA GERENCIA DE COMUNICACION  
ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA DE TRANSPORTE  
COLECTIVO-METRO

**T E S I N A**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION  
P R E S E N T A :  
JUDITH ALAMO LOPEZ

DIRECTORA: MAESTRA FRANCISCA ROBLES

MEXICO, D. F.

OCTUBRE

2000



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.

## **DEDICATORIAS**

### ***A MIS PADRES:***

A DOÑA JOSEFINA LÓPEZ FRANCO, QUIEN CON PORTENTOSO ESFUERZO Y SACRIFICIO, COMPRENSIÓN Y AFECTO ME HA AYUDADO A SER.

A DON CARLOS ÁLAMO ALCÍBAR (QEPD), POR SU CARIÑOSO RESPALDO Y PERMANENTE CONFIANZA.

### ***A MI HIJO:***

DIEGO ÁLVAREZ DEL VILLAR ÁLAMO, POR QUIEN REDIMENSIONÉ EL AMOR Y EL SENTIDO DEL HUMOR, QUE HAN SIDO EL MEJOR ALIENTO.

### ***A MI ESPOSO:***

EL ESCRITOR Y PERIODISTA GONZALO ÁLVAREZ DEL VILLAR, A QUIEN LE AGRADEZCO INFINITO SU SIEMPRE GENEROSO Y TEMPESTUOSO AFECTO Y APOYO.

### ***A MIS HERMANAS Y HERMANOS :***

ELSA, LINA, VERO, BETTY, LILIA, CHELY, LORO, CARLOS Y A TERE, RAMÓN Y HÉCTOR.

### ***A LA COMUNIDAD METRO:***

GRACIAS POR HABERME PERMITIDO SER PARTE DE ESE GRAN EQUIPO. EN PARTICULAR MI GRATITUD A HERO RODRÍGUEZ NEUMANN Y A ALFONSO CASO AGUILAR.

### ***A MIS MAESTROS***

### ***A MIS AMIGAS Y AMIGOS Y***

### ***A MIS COMPAÑERAS Y COMPAÑEROS DE OFICIO:***

A QUIENES YA EMPRENDIERON O HAN CULMINADO CON ÉXITO AVENTURAS SIMILARES Y, EN ESPECIAL, DEDICO ESTA TESINA A MIS COLEGAS, QUE ANHELAN TITULARSE PERO NO SE DECIDEN.

# INDICE

<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL</b>	<b>5</b>
1.1 Definición del concepto y componentes	5
1.2 Teorías de las organizaciones	9
1.2.1 Teoría clásica	10
1.2.2 Teoría humanista	13
1.2.3 Teoría de los sistemas	15
1.2.4 Teoría contingente	17
1.2.5 Comparación de las teorías	20
1.3 Aplicación de la comunicación organizacional	21
1.3.1 Medios de comunicación interna	22
1.3.2 Análisis estructural y funcional	23
1.3.3 Cultura organizacional	24
1.3.4 Desarrollo organizacional	25

**CAPÍTULO 2**  
**EL STC-METRO DE LA CIUDAD DE MEXICO** 29

**2.1 ¿Cómo evolucionó el Metro?**

Hace casi cinco siglos...	29
De la canoa al autobús	30
Surge la idea de un Metro	30
El primer metropolitano	31
Las razones de uruchurtu	32
Bernardo Quintana, <i>realizador de imposibles</i>	33
Proyecto de ICA	34
El financiamiento	34
Los intereses en juego	35
Otras previsiones	36
Logro de la ingeniería mexicana	37
<i>La naranja mecánica</i>	37
Diseño arquitectónico y logotipo	38
1967, Creación del STC	39
Construcción del Metro	40
Hallazgos arqueológicos	41

<b>Primera etapa de construcción (1967-1972)</b>	
40 estaciones en 40 meses	42
<b>Inter-etapa</b>	
La década de los 70:el sindicato y el accidente	44
<b>Segunda etapa (1977-1982)</b>	
80 estaciones y 79.4 kilómetros	45
<b>Tercera etapa (1983-1985)</b>	
105 estaciones y 114.7 kilómetros	46
<b>Cuarta etapa (1986-1988)</b>	
125 estaciones y 140.3 kilómetros	48
<b>Quinta etapa (1986-1988)</b>	
10 estaciones y 178.1 kilómetros de red férrea. Línea "A"	48
La Línea "B" (1994-1999)	49
Inauguraciones de las Líneas del Metro (1969-1994)	50
La planeación y el Metro	51
Plan Maestro del Metro( año 2003)	52
Los Administradores del STC	54
<b>2.2 ¿Qué es actualmente el Metro?</b>	55
Estructura Orgánica del STC.	56
Participación del Metro en el transporte de la zona metropolitana	57
Infraestructura	57
Longitud de la red del Metro	58
Afluencia anual de pasajeros	58
Incrementos en el precio del boleto univiaje	59
Indicadores de calidad ( <i>Benchmarking</i> )	59
El Metro, exportador de tecnología	60

<b>2.3</b>	<b>¿Cómo ha sido la comunicación en el STC?</b>	61
<b>2.3.1</b>	<b>La comunicación externa</b>	61
	Estructura del área de comunicación (1985-1995)	62
<b>2.3.1.1</b>	<b>Departamento de Relaciones Públicas</b>	62
	Unidad de Orientación, Información y Quejas	63
	Unidad de Organización de Eventos	64
	Unidad de Cultura, Ciencia y Arte	64
	Murales en la red del Metro	65
	Túnel de la Ciencia	66
	Unidad de Diseño	66
<b>2.3.1.2</b>	<b>Departamento de Comunicación Social</b>	67
	Audiometro	67
	Unidad de Síntesis y Monitoreo	68
	Asesoría de Promoción Comercial y Comunicación Social	69
	Estructura del área de comunicación social (1995-1997)	69
<b>2.3.2</b>	<b>¿Cómo ha sido la comunicación interna en el STC?</b>	70
	Las revistas internas del Metro	70
	Presencia del Metro (1970-1976)	72
	Notimetro (1977-1982)	73
	Metro y Tecnología (1988-1991)	74
	Boletín Técnico Informativo (1996-1998)	75
	El cartel o periódico mural	75
	Cuadro de carteles (cuadro 16)	76

<b>CAPITULO 3</b>		
<b>PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACION</b>		
<b>PARA LA GERENCIA DE COMUNICACION</b>		
<b>ORGANIZACIONAL DEL STC-METRO</b>	77	
3.1	Introducción	78
3.2	Antecedentes	79
3.3	Marco jurídico	82
3.4	Estructura orgánica de la Gerencia de Comunicación Organizacional	84
	Organograma 4	
3.5	Descripción de atribuciones de la Gerencia de Comunicación Organizacional	85
3.5.1	Subgerencia de Comunicacion Interna	86
3.5.2	Subgerencia de Prensa y Difusión	87
3.5.3	Subgerencia de Relaciones Públicas y Cultura	88
	<b>CONCLUSIONES</b>	90
	<b>ANEXOS</b>	93
	Anexo 1 ( Primer Manual de Organización del STC)	94
	Anexo 2 (Segundo Manual de organización del STC)	103
	Anexo 3 (Análisis comparativo entre el primero y segundo MO del STC)	112
	Anexo 4 (Análisis comparativo entre el segundo y esta propuesta de MO)	121
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	128
	<b>DOCUMENTOS</b>	130
	<b>HEMEROGRAFIA</b>	131
	<b>ENTREVISTAS</b>	132
	<b>SUMARIOS</b> (cuadros y gráficas, fotografías y organogramas)	133



## INTRODUCCION

La comunicación en el Sistema de Transporte Colectivo (STC) Metro ha sido un fenómeno complejo y diverso por la riqueza vivencial que le han imprimido sus vastos públicos internos y externos a lo largo de su historia. Es un aspecto fundamental en una organización que cumplió 32 años de existencia y tres décadas de operar un servicio con altos índices de seguridad y eficiencia, cuenta con 13 mil 259 trabajadores y ha transportado a más de 30 mil millones de personas.<sup>1</sup>

En el STC, el área encargada de la comunicación social nació casi al mismo tiempo que la empresa. Surgió con una fortaleza especial alentada por criterios organizacionales; sin embargo, los cambios de administración no le permitieron desarrollarse a plenitud, por lo que actualmente presenta rezago en comparación con las áreas técnica y operativa.

Esta tesina contiene una **Propuesta de Manual de Organización para la Gerencia de Comunicación Organizacional del Sistema de Transporte Colectivo-Metro** que pretende servir como instrumento para remontar los rezagos comunicacionales en dicha empresa y, para ello, busca plasmar en el documento básico donde se delimitan las funciones de las áreas estructurales del STC, los objetivos, metas y funciones de la comunicación interna y externa de forma integral, coherente y armónica.

En el STC, el primer Manual de Organización fue creado el 2 de julio de 1997, con la finalidad de que esta herramienta sirviera como “fuente actualizada de consulta sobre los antecedentes históricos, marco jurídico, estructura orgánica, objetivo y funciones de las áreas que conforman este organismo, facilitando a los servidores públicos la identificación de su ámbito de competencia y, por tanto, el establecimiento de mecanismos de comunicación y coordinación que redunden en el mejoramiento continuo de los servicios que presta el STC”.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Agenda de Datos Relevantes del Metro de la Ciudad de México, STC, pág. 42.

<sup>2</sup> Manual de Organización del STC, 1997, pág. 6.

Actualmente, la comunicación formal es responsabilidad de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas, y por normatividad interna, los objetivos y funciones de dicha gerencia están delimitados en el Manual de Organización (MO) del STC, el cual constituye una herramienta técnico-administrativa y comunicacional.

Por diversas razones, el MO vigente, autorizado en mayo de 1998 por el Consejo de Administración del STC, máximo órgano de gobierno del organismo, resulta inoperante.

En este contexto, se propone un nuevo MO para la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas que sustituya al actual, el cual reúne las características de la comunicación organizacional; de ahí que se plantee la reestructuración formal del área responsable de la comunicación social para convertirla en **Gerencia de Comunicación Organizacional**.

Para llegar a la propuesta central de esta tesina, en el primer capítulo analizamos los conceptos de la comunicación organizacional; cada una de las principales teorías de esta disciplina; así como sus funciones y aplicaciones. Abordamos también la comunicación interna; el análisis estructural y funcional; la cultura organizacional y un ejemplo de estrategia de desarrollo.

La finalidad es seleccionar los mejores atributos de cada escuela del comportamiento de la comunicación organizacional, para crear un modelo corporativo de sistema abierto, característico de las instituciones modernas y competitivas, donde la información formal e informal fluirá en todas direcciones –tanto la interna como la externa–, propiciando la retroalimentación entre los subsistemas que conforman la empresa y de éstos con los sistemas externos.

En el segundo capítulo se recrean momentos de la interesante historia de este organismo descentralizado del Gobierno del Distrito Federal, el Metro de la ciudad de México, *la universidad de lo diverso o el mundo de lo inédito*,<sup>3</sup> le ha llamado un cronista urbano a este sistema de transporte eléctrico que ha sido indudable precursor del cambio en la fisonomía capitalina; detonador de la internacionalización de la ingeniería y arquitectura mexicanas; formador de especialistas técnicos, operativos y administradores, y espacio propicio para inspirar

---

<sup>3</sup> Carlos Monsiváis, discurso leído durante la presentación del libro *Los Hombres del Metro*, pág.2.

y albergar la creatividad de artistas e intelectuales nacionales y extranjeros.

Pese a lo anterior, el STC-Metro hasta la actualidad no ha desarrollado a plenitud sus posibilidades de comunicación interna y externa; y así lo ratifica su evolución en materia comunicacional, expuesta al final de este capítulo.

**El tercer capítulo contiene la Propuesta de Manual de Organización para la Gerencia de Comunicación Organizacional del STC.**

Se plantea que el STC-Metro a través de la incorporación de nuevas funciones comunicacionales en el Manual de Organización respectivo, modernice su estructura comunicacional, actualice su concepto de imagen corporativa y adopte una estrategia de desarrollo que impulse especialmente la comunicación interna, actualmente rezagada; sin descuidar la proyección de la institución al exterior, su capacidad de adaptación al medio ambiente y dar respuesta a las demandas del público usuario.

El manual propuesto está integrado conforme a las técnicas de la administración pública, y cuenta con: introducción, antecedentes, marco jurídico, estructura orgánica de la Gerencia de Comunicación Organizacional y descripción de atribuciones de la misma.

Hasta abril de 1999, en el STC sólo habían existido dos Manuales de Organización, sin embargo en ninguno de ellos se plantearon acciones para abatir rezagos e impulsar la Cultura Metro como un valor real de la institución y símbolo de identidad y unión entre los trabajadores del STC.

De llevarse a los hechos, esta tesina sería cimiento para que el Metro de la ciudad de México se convierta en una empresa de vanguardia en materia de comunicación, con una estructura organizacional sólida, con funciones claras y bien delimitadas, acciones coordinadas entre los subsistemas que la conforman y con capacidad de adaptación y respuesta a las necesidades del medio ambiente. A la vez, este trabajo servirá de fuente de información para cualquier persona que se interese en el Metro capitalino.

Cabe mencionar que el MO de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas presenta exactamente el mismo contenido del Artículo 36 del Estatuto Orgánico del STC, instrumento jurídico que rige a la institución, por lo que esta propuesta tendría una doble aplicación, debido a que modificaría también a dicho documento rector.

# CAPÍTULO 1

## LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Cada día más organizaciones cambian sus estructuras rígidas; dejan de ser sistemas cerrados; la comunicación interpersonal rebasa las jerarquías; los flujos de información se multiplican y diversifican --verticales y horizontales, internos y externos--. Surgen conceptos y herramientas novedosos para fortalecer a la organización y su imagen corporativa. Como constataremos enseguida, todos estos cambios son producto de aplicar los conceptos de la *comunicación organizacional*.

### 1.1 Definición del concepto y componentes

Desde antes de nuestra era existen testimonios de la búsqueda constante por encontrar soluciones a la problemática social, pues “a medida de que los hombres se reúnen en grandes grupos para buscar objetivos colectivos, se enfrentan inevitablemente a nuevos y complejos problemas de organización”.<sup>1</sup>

En la sociedad contemporánea todos los individuos somos *seres-organización*, pues la mayor parte de nuestro tiempo la pasamos en organizaciones públicas o privadas, laborales, educativas, comerciales, sociales, religiosas, bancarias, sociales, etcétera.

Lo que distingue al hombre de los otros animales no es tanto la razón sino su capacidad de comunicar mediante símbolos diversos sus ideas y razones para que sus congéneres las conozcan y, a la vez, puedan expresar las suyas. La comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, por tanto lo es también a cualquier organización.

El origen del concepto puede ubicarse en la década de los cuarenta, en Estados Unidos. Fue entonces cuando esta materia atrajo la atención de un número creciente de investigadores de campo, cuyo objetivo era analizar el impacto que ejercen diversas variables organizacionales sobre la comunicación y viceversa. El tema, por su relativa juventud, presenta percepciones

---

<sup>1</sup> Ely Chinoy, *La Sociedad*, pág. 198.

diferentes, de ahí que para mayor precisión sea necesario referirse a varias acepciones del término *comunicación organizacional*:<sup>2</sup>

1.- Es un fenómeno rico y complejo que se da naturalmente en toda organización. Es el conjunto total de mensajes intercambiados entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Estos mensajes se transmiten en varios niveles de diversas maneras, desde canales interpersonales hasta a través de medios de comunicación masiva. Para llegar a públicos externos o internos pueden emplearse canales verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, circular dentro de la organización o rebasar sus fronteras.

2.- Es una disciplina, cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio. Surgió esta escuela en la segunda mitad de la década de los cuarenta al desarrollarse la *Teoría de los Sistemas*.

3.- Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a agilizar y facilitar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización, o entre ésta y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que ésta cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. La *Comunicación Organizacional* se divide en comunicación interna y externa (comprende: las relaciones públicas y la publicidad).

4.- Horacio Andrade en *¿Qué es la Comunicación Organizacional?*, en *Management Today*, en español, sostiene:<sup>3</sup> que es el conjunto de mensajes que emite una organización (cualquiera que sea su rubro), tanto al interior como al exterior, de una manera programada y sistemática.

Esta amplia gama de mensajes, independientemente de su destinatario final, debe ser congruente y homogénea, a fin de proyectar una imagen consistente y uniforme de la organización. Desde esta perspectiva, la comunicación interna, las relaciones públicas y la

---

<sup>2</sup> Carlos Fernández Collado, *La Comunicación en las Organizaciones*, pág. 30.

<sup>3</sup> *Ibidem*, pág. 320.

publicidad, forman parte de la comunicación organizacional, que se convierte así en un término integrador.

5.- Gerald M. Goldhaber al referirse al tema utiliza la definición: *La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.*<sup>4</sup> Más adelante precisa que se trata de un sistema abierto cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente.

Para avanzar en el conocimiento y la comprensión de las acepciones sobre *Comunicación Organizacional* citadas con anterioridad, abordaremos sus **componentes fundamentales** y sus principales definiciones:

Los **mensajes** son la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado, puede tratarse de información sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante interacciones humanas. En realidad estos pueden ser analizados según varias taxonomías: fuentes, lenguajes, receptores, métodos de difusión, etcétera y pueden ser verbales o no lingüísticos; internos o externos.

Los métodos de difusión pueden dividirse en dos categorías: los que utilizan métodos *software* que dependen de la capacidad y habilidad individual como son pensar, escribir, hablar, leer y escuchar, y los que usan métodos *hardware* dependientes de alguna fuerza eléctrica o mecánica para funcionar, como teléfono, fax, radio, video-tape y computadora, entre otros.

Hay **comunicación formal e informal**, la primera es rígida y protocolaria; la segunda es lo contrario. La posición o trabajo específico de una persona, así como las tareas que de ahí se deriven establecen su rol formal en la organización, pero sus intercambios personales representan el rol informal.

Las organizaciones se componen de series de personas que ocupan distintas posiciones o representan diferentes roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue un camino

---

<sup>4</sup> Gerald M. Goldhaber, *Comunicación Organizacional*, pág. 23.

denominado **red de comunicaciones**, y para que exista son necesarias un mínimo de dos personas.

La **dirección de la red** ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones descendentes, ascendentes y horizontales, dependiendo de quien inicia el mensaje y quien lo recibe, o se supone que deba recibirlo.

Las comunicaciones descendentes son aquellos mensajes que fluyen desde los superiores hasta los subordinados; en tanto que las ascendentes fluyen de los subordinados hasta los superiores y normalmente sirven para formular preguntas, recibir **feedback (retroalimentación)** o hacer sugerencias; y por último los mensajes comunicados horizontalmente están relacionados con la solución de problemas, coordinación y resolución de conflictos o rumores.

Goldhaber indica que cuando los mensajes son enviados hacia arriba, abajo u horizontalmente, son reproducidos a manera que fluyen por las distintas redes, pero cuando se transmiten vía secreta, como los **rumores**, siguen un **proceso seriado**, es decir toman el camino, paso a paso, que sigue la comunicación dentro de la organización, de persona a persona, de forma que si el último depositante lo dice en voz alta, éste será básicamente distinto al “secreto original”.

La **Interdependencia** entre las partes o subsistemas de la organización se explica en que ésta es un sistema abierto cuyos componentes están relacionados entre si y con su medio ambiente. Esto quiere decir que un cambio en una parte de la organización afectará a todo el sistema.

Las redes por las que fluyen los mensajes de las organizaciones están conectadas por personas mediante **relaciones humanas**, por tanto es importante estudiar las conductas de comunicación de las personas implicadas en la relación, así como los efectos de dichas conductas, además de analizar las actitudes, habilidades y creencias o valores de los empleados, cuando afectan a las relaciones dentro de la organización.

R. Wayne Pace y Robert Boren, en *The Human Transaction*, en 1973, se refieren a la **comunicación interpersonal**, es decir cara a cara, e identifican cuatro relaciones específicas de este tipo: **diádicas**, que implican la interacción de dos individuos; **seriadas**, que consiste en



la transmisión de un mensaje en serie, de una a otra persona por medio de una serie de interacciones en las que cada individuo interpreta y transmite mensajes; las comunicaciones *de pequeños grupos* que se refieren a la interacción de un mínimo de tres y un máximo de 12 personas y, finalmente, las *comunicaciones de audiencia*, con la asistencia de más de 13 individuos.

**Comunicación Interna.** Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

**Comunicación Externa.** Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios.

**Relaciones Públicas.** Son el conjunto de actividades y programas de comunicación efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos tanto a nivel externo como interno.<sup>5</sup>

**Publicidad.** Es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva que buscan promover o incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

**Publicidad Institucional.** Es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva que persiguen evocar en el público una imagen favorable de la organización. Se considera entonces como un elemento de las relaciones públicas.

## 1.2 Teorías de las Organizaciones

Existen gran cantidad de enfoques, corrientes y escuelas dentro del estudios de las

---

<sup>5</sup> Guillermina Baena Paz y Sergio Montero Olivares, *Las nueve funciones de las Relaciones Públicas*, s/pág.

organizaciones que pueden resumirse en cuatro escuelas teóricas fundamentales: clásica, humanista, de sistemas y de contingencia.

### 1.2.1 Teoría Clásica

Los autores más representativos de esta escuela son: Frederick W. Taylor (1919) Henry Fayol (1929) y Max Weber (1947).

A principios del siglo XX, la euforia de la industrialización en Estados Unidos y Europa llevó a Frederick W. Taylor a plantear *The Principles of Scientific Management (Los principios de la Administración Científica)* que describía al hombre como un ser racional y económico que podía ser motivado con las técnicas del “premio y el castigo”. Sostenía que el hombre trabajaría al máximo de su eficacia cuando se le ofreciese la máxima motivación de dinero.

Los cuatro principios más importantes de este autor son:<sup>6</sup>

- El personal deberá ser seleccionado “científicamente”, capacitado y ubicado en el puesto que más concuerde por sus características físicas e intelectuales.
- El trabajo deberá ser analizado científicamente y no intuitivamente, sobre bases de poder o de influencia.
- Debe haber una cooperación muy cercana entre lo que planean (tareas mentales) y lo que ejecutan (tareas manuales) para lograr una adecuada integración de funciones.
- Administradores y trabajadores deben compartir responsabilidades por igual, aunque cada grupo en las tareas más adecuadas a sus características.

Su estudio se podría definir como un “modelo de comunicación organizacional muy lineal y descendente”.<sup>7</sup>

Taylor ha sido muy criticado por dejar de lado el elemento humano, y enfocarse más a la investigación constante para lograr una mayor productividad y un sistema de control más eficaz.

---

<sup>6</sup> Carlos Fernández Collado, *La Comunicación en las Organizaciones*, pág. 40.

<sup>7</sup> Carlos Fernández Collado, *La Comunicación Humana: Ciencia Social*, pág. 132.

Otro autor que realizó aportaciones a la Teoría Clásica fue **Henry Fayol** (1929), quien dentro de su investigación plasmó 14 principios de administración que se relacionaron con la estructura de las organizaciones en cuanto al desempeño de tareas y el grado de autoridad dentro de la empresa.

- División del trabajo (especialización)
- Autoridad y responsabilidad (poder)
- Disciplina (obediencia)
- Unidad de mando (un jefe)
- Unidad de dirección (un plan)
- Subordinación de los intereses particulares a los generales (la organización es prioridad)
- Remuneración del personal (salarios justos)
- Centralización
- Cadena escalar (jerarquización)
- Orden (posición única de cada persona)
- Equidad (justicia)
- Estabilidad en el personal (bajo índice de cambios)
- Iniciativa (Ideas fuera del plan previsto)
- Compañerismo (moral elevada)

Este estudio está enfocado a modelos de comunicación piramidales y jerarquizados, de tal manera que la comunicación esté siempre controlada para proteger a la estructura en la toma de decisiones al interior de la organización.

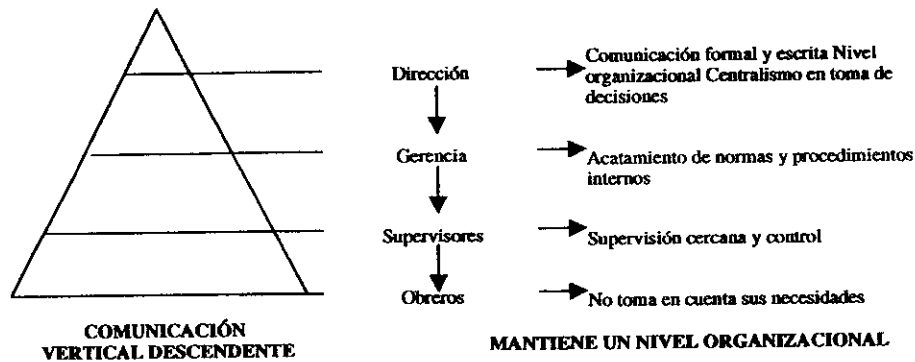
**Max Weber** (1947), uno de los sociólogos más trascendentes de este siglo, hizo aportaciones para la Teoría Clásica al escribir *The Theory of Social and Economic Organizations* (La Teoría de las Organizaciones Económicas y Sociales), donde establece la Teoría de la Burocracia en la cual asegura que las organizaciones deben estar al mando de un individuo, quien deberá entablar canales de comunicación formales para controlar a todos los empleados y llevar un informe administrativo acucioso para una mejor coordinación de funciones, además recomienda mantener cierta distancia para que los asuntos laborales no se mezclen con los problemas personales.

Su propuesta se podría resumir así: una organización ideal donde haya un reparto de funciones especializadas, es decir que la autoridad debe estar bien definida para ejercer las reglas y normas establecidas para el buen manejo de la empresa, guiándose a través de informes escritos para tener un trato más formal y distante entre ellos. Esto propicia que los trabajadores sean ajenos a la toma de decisiones.

Esta teoría, aún cuando causa una duplicidad de trabajo y demasiada formalidad, sigue rigiendo a muchas instituciones públicas que, no obstante el papeleo que se genera en torno a un asunto específico, ofrecen servicios muy lentos cubriendo demasiados requisitos.

La Teoría Clásica, en resumen, aborda estructuras de comunicación piramidales, donde los flujos de información son generalmente descendentes. Se enfatizan los aspectos estructurales de la organización, como jerarquía y autoridad, reglas y procedimientos. Weber se orienta hacia instituciones de servicio público, en tanto que la cuestión salarial es uno de los principales ejecutores de los trabajadores ya que esta remuneración casi siempre es castigada por los propios procedimientos de control que prevalecen en el interior de las empresas. (Cuadro 1)

**Cuadro 1**  
**Modelo de la Teoría Clásica**



### 1.2.2. Teoría Humanista

Diez años después, en respuesta quizá al descuido del aspecto humano en la teoría científica, alrededor de 1930, **Elton Mayo** realizó un estudio en la *Western Electric de Hawthorne, Illinois*, sobre la producción de los obreros en relación con la intensidad de la luz y obtuvo como resultado que se incrementaba la producción, incluso cuando las luces estaban prácticamente apagadas, así surgió el llamado *Efecto Hawthorne*.

Desde el estudio *Hawthorne*, el movimiento de las relaciones humanas identificó la organización que no es reflejada en el diagrama, es decir, la organización informal.

**Fleishman, Harris y Burt**, en 1955, predijeron que “la dirección orientada hacia el individuo sería más efectiva que la dirección orientada hacia la producción”. La lógica básica del método de las relaciones humanas consistió en incrementar el interés por los obreros, dejándolos participar en la toma de decisiones, mostrándose más amistoso, saludándolo por su nombre, etcétera, con lo que mejoró su moral y la satisfacción personal. Sin embargo, muchos gerentes utilizaron este método para manipular a sus empleados.

**Kart Lenin**, escritor de la *Teoría de Campo en Ciencias Sociales*, en sus estudios sobre el comportamiento grupal provocó un interés generalizado en el impacto del liderazgo, la comunicación interna, las relaciones entre grupo, la moral y la productividad.<sup>8</sup>

**Rensis Likert**, autor de *New Patterns of Management*, basado en los estudios de Mayo y Lenin desarrolló cuatro modelos de organización que incluyen variables como liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones y control. Estos modelos se podrían definir como: autoritario, el benevolente-autoritario, el consultivo y el participativo. Likert apoya el participativo que, en síntesis, involucra a los trabajadores en la toma de decisiones, les delega autoridad y deposita en ellos confianza plena.

---

<sup>8</sup> Carlos Fernández Collado, *La Comunicación en las Organizaciones*, pág. 43.

**Douglas MacGregor**, al publicar *The Human Side of Enterprise*, en 1960, da inicio a toda una pléyade de escritores que se inclinarán por el autodesarrollo y sus implicaciones organizacionales. Crea la teoría "Y" contrapuesta a la "X", que considera al empleado como una persona sin ambiciones y a quien le disgusta trabajar, por lo que necesita una supervisión y control estrechos. La teoría "Y" sostiene que todo ser humano tiene el potencial de querer y aceptar responsabilidades para autodirigirse, autocontrolarse y ser creativo en su trabajo. Sólo hay supervisión en los casos en que la comunicación no lleve a una conclusión satisfactoria.

Por último, nos referiremos a **Chris Argyris**, quien en *Personality and Organization*, escrito en 1957, coincide con el interés de MacGregor y propone la *administración participativa* como la más adecuada para aprovechar el potencial real de los individuos. Identifica seis propiedades que determinan la salud o enfermedad de los miembros de una organización: interrelación más que control; consciencia de las redes de relación con las partes; participación de todos en los objetivos; habilidad para accionar actividades dirigidas hacia dentro y hacia afuera e influencia del pasado, presente y futuro de la organización sobre las actividades centrales.

En resumen, los autores mencionados destacan la importancia del elemento humano en la organización, definen estilos de liderazgo, análisis de estructuras y redes de comunicación, y señalan la necesidad de desarrollar habilidades comunicativas por parte de la gerencia como único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos, de forma que la comunicación organizacional es elemento central.<sup>9</sup> (Cuadro 2)

---

<sup>9</sup> *Ibidem*, pág. 45.

**Cuadro 2**  
**Modelo de la Teoría Humanista**



### 1.2.3 Teoría de los Sistemas

La escuela de sistemas introduce el concepto de que toda organización es un sistema en constante interacción con su medio ambiente. En términos prácticos, una organización es un sistema social abierto, integrado por un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y con el medio ambiente. La organización constituye un todo organizado, y un cambio en cualquiera de sus partes afectará a todas las partes del sistema.<sup>10</sup>

E. Trist y KW Bamforth, en *Some Social and Psychological Consequences of The Longwall Method of Coal Mining*, en 1952, son de los primeros estudiosos de los sistemas en identificar algunas de las fuerzas externas que los impactan y los subsistemas o partes de la organización.

<sup>10</sup> Gerald M. Goldhaber, *Comunicación Organizacional*, pág. 52.  
Goldhaber clasifica en un sólo rubro a las Teorías de Sistemas y a la Contingente. Sin embargo, en un esfuerzo de claridad utilizaremos el concepto de Carlos Fernández Collado, quien considera a cada teoría por separado.

Todo sistema y cada uno de los subsistemas que forman el todo es identificado como una unidad económica, social y técnica. Económica, porque tiene que usar recursos limitados; social, por integrarse de seres humanos que trabajan para un fin común, y técnica porque utilizan tecnologías y metodologías para llegar a ese fin.

Actualmente las ideas de Trist respecto al análisis de la interacción entre las fuerzas económicas, sociales y técnicas han derivado en la creación de los *sistemas sociotécnicos* que constituyen una de las metodologías más innovadoras en el campo de las organizaciones, y para entender el funcionamiento del todo, aportó los subsistemas de: producción, mantenimiento de la estructura, de *frontera* o *soporte* (compras, selección de personal, etc.), adaptativos y gerenciales o administrativos.

No obstante que existen muchos autores de este tema, **Daniel Katz y Robert Kahn**, en su libro *Psicología Social de las Organizaciones* sintetizan muchas de las ideas centrales de esta corriente, y consideraron a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes, en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual *importa* energía para funcionar; la transforma internamente y exporta algún producto, bien o servicio.

Esta teoría presenta una visión más realista de las organizaciones con toda su complejidad; de alguna forma complementa a las teorías clásica y humanista, pues da importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las empresas y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno.

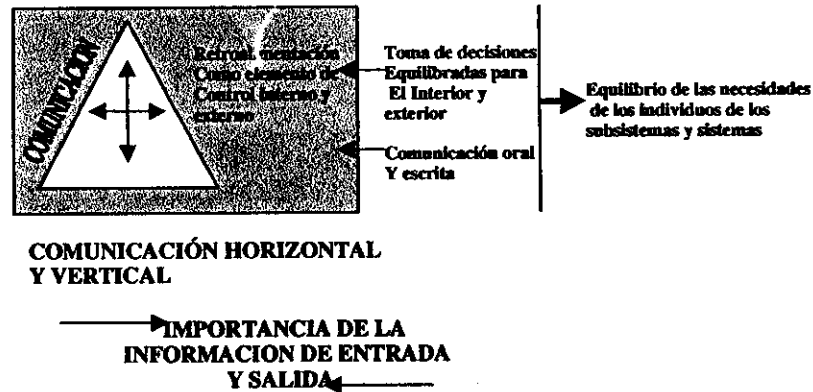
Algunos elementos fundamentales de los sistemas abiertos según **Katz y Kahn**, son:

1. **Entrada.** La energía importada del medio ambiente.
2. **Proceso.** La transformación de la energía para crear un producto, bien o servicio.
3. **Salida.** El elemento terminado es exportado al medio ambiente.
4. **Ciclos de eventos.** El intercambio de energía es cíclico.
5. **Entropía.** Para evitar la desorganización, debe importarse más energía de la que se exporta.
6. **Información.** Necesaria para planear y en forma de retroalimentación para evolucionar.



7. **Estado de equilibrio.** Entre la energía que evite la entropía y propicie la homeóstasis.<sup>11</sup>
8. **Diferenciación.** Las organizaciones se mueven hacia la especialización de sus subsistemas.
9. **Equifinalidad.** Los Sistemas pueden llegar a los mismos objetivos si parten de condiciones iniciales diferentes y viceversa.<sup>12</sup> (Cuadro 3)

**Cuadro 3**  
**Modelo de la Teoría de los Sistemas**



Esta escuela incorpora a la comunicación interna que aporta la teoría humanista, para después profundizarla y ampliarla; da entrada a la información del entorno político, económico social y cultural, como energía importada del medio ambiente; la retroalimentación es determinante; así como la homeóstasis o equilibrio del sistema y su evolución.

#### 1.2.4 Teoría Contingente

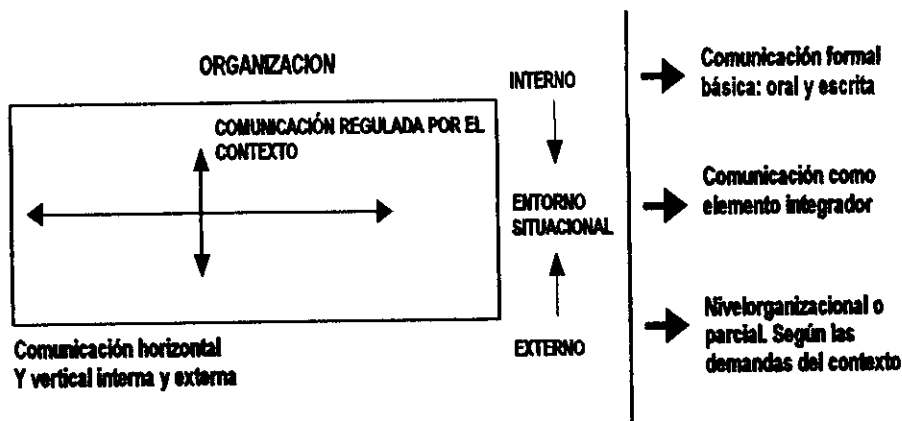
Las primeras premisas de esta corriente datan de finales de la década de los cincuenta y principios de los sesenta, y se caracteriza por dar un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto que analógicamente podría contemplarse como el *estímulo*, en cambio la forma en que una organización se estructura puede tomarse como la *respuesta*.

<sup>11</sup> Homeostasia. *f. Conjunto de mecanismos de que dispone el organismo para mantener la constancia del medio interno.* Diccionario Enciclopédico Grijalbo, pág. 976.

<sup>12</sup> Carlos Fernández Collado, *La Comunicación en las Organizaciones*, pág. 52.

Debe haber estrecha relación entre las demandas del entorno y la respuesta de una organización, y ésta depende de los factores intrínsecos a cada empresa, como son: giro productivo, carácter legal, mercado o desarrollo tecnológico, entre otros. (Cuadro 4)

Cuadro 4



#### Modelo de la Teoría Contingente

En base a lo anterior es que esta corriente considera que, si bien hay elementos presentes a toda organización, su fondo, sentido y profundidad dependerán de si son *contingentes* al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización.

Joan Woodward, autor de *Industrial Organization*, en 1958, y uno de los principales escritores de esta teoría encontró una correlación muy alta entre el tipo de tecnología de una empresa y su forma de estructurarse. Clasificó en tres niveles la producción: unitaria, pequeños lotes fabricados generalmente a mano; masiva, de línea o cadena y de proceso continuo o flujo.

Estos estudios fueron pioneros en la disgregación de los análisis, pues se fundamenta el hecho de que no todas las empresas se conforman igual, sino que hay elementos diferenciadores, como la complejidad tecnológica, que genera respuestas diferentes. La comunicación verbal es mayor en las tecnologías unitaria y de proceso continuo, mientras que la escrita es más frecuente en la masiva.

**Tom Burns y G.M. Stalker**, en *The Management of Innovation*, 1961, considerando al medio ambiente —estable o dinámico— como factor determinante en los estilos administrativos y su eficacia, clasificaron dos estilos opuestos de administración: mecánico y orgánico.

El mecánico recuerda a la teoría clásica: estructura formal y altamente diferenciada; definición de deberes y derechos muy articulados, jerarquía de autoridad vertical-descendente y patrones de comunicación formales. Cuando este tipo de empresa tenía que innovar, su respuesta era lenta y poco efectiva dado los formalismos necesarios para tomar cualquier decisión, situación calificada por los autores de *sistema patológico*.

En cambio un sistema administrativo orgánico que se caracteriza por su flexibilidad e informalidad organizacional y dentro de él hay una mayor interrelación y participación de los distintos niveles para la solución de problemas y la toma de decisiones, resulta altamente efectivo ante las demandas de un medio cambiante y dinámico. Esto implica una comunicación

más frecuente, que incluye no sólo patrones verticales, descendentes o formales, sino horizontales, ascendentes e informales.

**Paul Laurence y Jay Lorsch**, al realizar *Organization and its Environment*, en 1967, delimitaron los impactos del medio ambiente en áreas de la empresa, como mercadotecnia, producción, ventas, y concluyeron que para responder en forma eficiente, las áreas de mayor incertidumbre debían contar con mayor especialización.

Paralelamente deben crearse los elementos integradores que funcionarán para lograr una adecuada coordinación y colaboración entre las partes; deberán definir claramente metas comunes y procurar que los esfuerzos de las partes se dirijan a la optimización de la organización como un todo.

Los autores mencionados comparten la necesidad de identificar situaciones concretas para que las empresas u organizaciones se desarrollen de manera más o menos eficaz y eficiente; asimismo proponen una revisión profunda de posturas metodológicas y una necesaria adecuación de algunos de los elementos del método científico (reproductibilidad, universalidad y legislación, etc.) a las ciencias sociales.

### 1.2.5 Comparación de las Teorías

Si analizamos las cuatro principales escuelas de comportamiento organizacional aquí referidas, encontraremos que las escuelas de la comunicación organizacional mantienen posiciones más bien complementarias que contradictorias, lo cual permite avanzar en el conocimiento de las organizaciones y el papel que juega la comunicación dentro de ellas. (Cuadro 5)

**Cuadro 5**  
**Análisis Comparativo de las Teorías<sup>13</sup>**

Teoría Clásica	Teoría Humanista	Teoría de Sistemas	Teoría Contingente
Comunicación muy formal	Comunicación formal e informal	Comunicación formal e informal entre sistemas y subsistemas	Comunicación básica formal dentro de y entre sistemas y subsistemas
Predominio de la escrita	Oral y escrita	Oral y escrita	Oral y escrita
Vertical descendente	Horizontal, vertical, ascendente	Horizontal y vertical	Horizontal y vertical, interna y externa
Muy regulada	Flexible	Regulación variable	Variable, según el entorno
Contenido básico de normas y procedimientos internos	Grupal (patrones-necesidades) e interno	Organizacional interno y externo	Organizacional y externo
Toma de decisiones centralizada	Alta descentralización	Descentralización variable y equilibrada	Descentralización variable- contextualizada
Supervisión cercana y control	Flexibilidad interna sin importar el exterior	Retroalimentación como elemento central	Comunicación como elemento integrador
No incluye necesidades de empleados	Alta consideración de necesidades-trabajador	Consideración de necesidades-trabajador, del sistema y subsistema	Respuesta a necesidades según el contexto
Nivel organizacional	Nivel individual, diadas y grupal	Individual, subsistemas y sistemas con énfasis en entradas y salidas	Nivel organizacional o parcial, según las demandas del contexto

<sup>13</sup> Ibidem, pág. 59.

### 1.3 Aplicación de la Comunicación Organizacional

El fin último de los esfuerzos, diagnósticos, actividades y funciones de la comunicación organizacional es crear un clima laboral y humano que pueda presumir de sano y originar, reforzar o modificar entre todo el personal de la organización o los componentes del grupo, una actitud positiva hacia los objetivos y las actividades de la empresa; la superación personal y los medios para lograrlo.<sup>14</sup>

La comunicación organizacional resulta una herramienta de gran utilidad para evaluar un sistema de comunicación en su conjunto: para detectar si la *misión organizacional* –o sea la razón que justifica la existencia de la empresa– es compartida por sus miembros<sup>15</sup>, ya que las organizaciones más exitosas tienen una misión en la que creen profundamente, esto les permite tener metas mejor definidas.

Aplicar las teorías de comunicación organizacional, especialmente la de sistemas y contingente, permite hacer coherentes objetivos, políticas y actividades de la organización; así como estructurar áreas de responsabilidad y competencia; planificar programas, formular metas establecer estrategias; coordinar esfuerzos internos y entablar nexos externos.

La creación, el refuerzo y la redefinición de la imagen de una organización es uno de los instrumentos más importantes de la comunicación organizacional. La imagen corporativa debe ser congruente con las fortalezas de la empresa y coherente en sus mensajes dirigidos a los públicos internos y externos, según sea la estrategia.

En concordancia con el objetivo general, los objetivos específicos de la comunicación organizacional son:

---

<sup>14</sup> Ibidem, pág. 142.

<sup>15</sup> Eric de la Parra, *Calidad en el Servicio*, pág. 23.

1. La difusión de información que fomente:

- a) La integración en la empresa.
- b) Unión entre el personal.
- c) La continuación del personal en la empresa y la activación de la interacción en la mayoría de los flujos posibles.

2. La coordinación, difusión y promoción de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas para el personal.

3. La superación de todos sus miembros en los órdenes profesional, organizacional y personal.

4. El conocimiento del ambiente externo, importante para el desarrollo de las funciones personales y de la empresa como grupo.

5. La creación, consolidación o prevalencia de un clima social y organizacional sano.

6. Facilitar la presencia de innovaciones y técnicas tendentes a la depuración de la práctica comunicativa por parte de los componentes del grupo.

Para hacer posible lo anterior, dependiendo del presupuesto disponible, podrán utilizarse publicaciones, seminarios, conferencias, eventos, tableros de comunicación, encuestas, concursos, audiovisuales, sistemas de videocomunicación, facsímil, etcétera.

### 1.3.1 Medios de comunicación Interna

En el concierto de canales a utilizar destaca la **revista interna**, como órgano interno de difusión que debe estar acorde con los objetivos de la empresa y reflejarlos en sus mensajes institucionales, que contenga las funciones informativa, educativa, social, cultural y de diversión y entretenimiento.

Cuatro funciones propias de los buenos *house-organ*, son:<sup>16</sup>

- a) Función de integración del personal.
- b) Función de creación, apuntalamiento y manejo de la imagen corporativa de la empresa, tanto a nivel interno como externo.
- c) El diagnóstico, evaluación y conformación del clima social y organizacional prevalente, y
- d) El apuntalamiento y renovación de los valores comprendidos en el concepto de *cultura organizacional*.

Otros canales de comunicación interna son: el periódico (en Estados Unidos cada día se usa más el *magazine-paper*), el boletín, el cartel y cualquier otro impreso que sea adecuado *transporte* para el mensaje.

### 1.3.2 Análisis Estructural y Funcional

En el análisis de una organización como sistema pueden abordarse aspectos estructurales y funcionales. Respecto a la estructura puede recurrirse al organigrama, identificar a las personas por su función o por la utilización de medios físicos de transmisión; y analizar sus relaciones entre áreas del organigrama, relaciones interpersonales y organizacionales.

En el aspecto funcional, puede recurrirse al giro o tipo de producción o servicio que presta y detectar su cohesión, así como analizar su misión, valores y estrategia de productividad, entre otros aspectos.

Para poner en práctica la comunicación organizacional en una empresa es necesario *identificar el nivel de funcionamiento organizacional* (INFO) como el paso inicial para lograr el cambio. Este diagnóstico puede lograrse a través de la aplicación de cuestionarios, entrevistas o mediante la observación directa para auxiliarse y entender qué está ocurriendo.

---

<sup>16</sup> *Ibidem*, pág. 145.

### 1.3.3 Cultura Organizacional

Otro factor indispensable antes de poner en práctica una estrategia organizacional es conocer el estilo y la identidad de la *cultura organizacional*, definida como el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente por los miembros de una organización.

Para **Carlos Fernández**, *los valores son los ideales que comparten y aceptan los integrantes de un sistema cultural, y se manifiestan en el plano emocional*; mientras que *las creencias son todas aquellas proposiciones o ideas que son reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, y se mueven en un plano racional*.<sup>17</sup>

De hecho, los teóricos sostienen que no existe ninguna organización sin cultura y que ésta puede ser fuerte o débil, manifiesta o encubierta, más o menos compartida y asumida, adecuada o inadecuada para el logro de la eficiencia y la productividad organizacionales.

Como afirma **Gagliardi**: *la cultura distingue a una organización de otra y orienta sus decisiones*.<sup>18</sup> Lo cual significa que le confiere identidad y define su propio estilo de hacer frente a los problemas derivados de su funcionamiento interno y de su adaptación externa.

El estilo comunicativo de la organización puede ser de contexto alto o bajo. Conforme a **Hall**, *la comunicación de contexto alto es aquella en que la mayor parte de la información está en el contexto físico o bien interiorizada en la persona, mientras que hay muy poca en la parte codificada, explícita y transmitida del mensaje*.<sup>19</sup> Lo contrario es una comunicación de contexto bajo.

---

<sup>17</sup> Ibidem, pág. 109.

<sup>18</sup> Pasquale Gagliardi, *Creation and Change of Organizational Culture: A Conceptual Framework*, Ponencia presentada en la First International Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture, Lund, Suecia, junio de 1984.

<sup>19</sup> Edward Hall, *Más Allá de la Cultura*, pág. 85.



**Bro Uttal** distingue seis campos a los que pueden referirse los valores de la organización.<sup>20</sup>

- 1) La compañía como entidad.
- 2) Los mercados exteriores.
- 3) Las operaciones internas de la compañía.
- 4) El personal de la compañía.
- 5) Las relaciones de la compañía con la sociedad y el Estado.
- 6) Las relaciones de la compañía con la cultura donde opera.

Una cultura fuerte, exitosa es algo más que la forma como se hacen las cosas, es también la manera única, distintiva, como la gente se une en torno a un propósito común, logra un desempeño superior y transmite habilidades a otros.

Una cultura excelente es un recurso, un activo que ayuda en la implantación de la estrategia corporativa.<sup>21</sup>

### 1.3.4 Desarrollo Organizacional

Luego de identificar la problemática y hacer el diagnóstico respectivo, la empresa está lista para aplicar alguna estrategia de **Desarrollo Organizacional** (OD, por sus siglas en inglés) *como un método para cambiar las creencias, valores, actitudes y estructuras de una organización, para que pueda adaptarse mejor al turbulento y cambiante medio ambiente de la próxima década.*<sup>22</sup>

El cambio planificado puede lograrse en un periodo de uno a 10 años, y éste puede comprender cambios parciales, como el acendrar o corregir las características esenciales de la organización.

**Burke y Schmidt**, en 1970, definen al OD como *un proceso que intenta incrementar la eficacia de la organización por medio de la integración de los deseos individuales de desarrollo y crecimiento con los objetivos de la organización. Típicamente este proceso es un*

---

<sup>20</sup> Bro Uttal, *The Corporate Culture Vultures*, pág. 65.

<sup>21</sup> Craig R Hickman, y Michael A. Silva, *Creating Excellence*, pág. 63.

<sup>22</sup> Gerald M. Goldhaber, *Comunicación Organizacional*, pág. 388.

*cambio planificado que implica a todo el sistema durante un cierto periodo de tiempo, y dicho cambio planificado está relacionado con la misión de la organización.*<sup>23</sup>

El proceso hace referencia a la naturaleza dinámica de cualquier cambio organizacional; el cambio planificado implica la planificación, ejecución y evaluación del cambio de manera similar a la planificación que debe hacerse cuando se produce cualquier cambio tecnológico en un subsistema; el sistema total hace referencia a toda la organización y a todas sus partes interdependientes, ya que cualquier cambio debe afectar a todas las partes del sistema.

**Warren Bennis** sostiene que una de las razones por las que el OD es necesario en las organizaciones actuales y en las del futuro consiste en que es imprescindible para hacer frente a los *cambios en las conductas gerenciales*, los cuales son:<sup>24</sup>

- 1. Un nuevo concepto de hombre, basado en el mayor conocimiento de sus complejas necesidades, el cual reemplaza la antigua acepción de hombre, exageradamente simplificado, inocente y automatizado.
- 2. Un nuevo concepto de poder, basado en la colaboración y en la razón, que releva al viejo modelo del poder basado en la coacción y las amenazas.
- 3. Un nuevo concepto de los valores de la organización, basado en unos ideales humanistas y democráticos que sustituye al viejo sistema burocrático, despersonalizado, burocratizado.

Una organización productiva y sana es un lugar donde se realizan trabajos significativos, cuando los individuos de la organización funden sus objetivos personales con los de la corporación. Sin embargo, ello no es posible si no existe un eficaz sistema de comunicaciones organización-cliente, gerencia-empleados.

---

<sup>23</sup> Ibidem, pág. 388.

<sup>24</sup> Ibidem, pág. 389.

¿Quiénes dirigen el cambio? Es decisión de la propia empresa decidirlo y, para ello, puede apoyarse en los llamados **asesores en comunicación**, quienes abarcan distintas disciplinas (comunicación, psicología, sociología, antropología, administración y dirección de negocios).

Existen dos formas de asesoramiento: el *estandarizado* donde el asesor interviene en una organización, diagnóstica y *receta*, y el modelo de *procedimiento* en el cual el asesor ayuda a la propia organización a utilizar sus propios recursos para resolver sus propios problemas.<sup>25</sup>

Porque dichos asesores externos actualmente son muy requeridos, la International Communication Association (ICA) prepara un código de ética para regular su actuación profesional; mientras tanto se recomienda que se apoyen en los liderazgos internos, adopten nuevas teorías motivacionales y apliquen una estrategia de acuerdo a la cultura de la organización para la que trabajen y sus propios estándares.<sup>26</sup>

**Ellis Hays** recomienda que los asesores mantengan la siguiente conducta personal:

- A. No pretenderán conseguir trabajo permanente de un cliente.
- B. Observarán todas las leyes locales, estatales y federales mientras estén implicados en el proceso de asesoramiento.
- C. Los asesores que trabajan en el mismo momento en firmas de la competencia, lo harán tan sólo cuando cuenten con el consentimiento de dichas empresas.
- D. Procurarán mantenerse al día en sus conocimientos, ya que deberían pasar un examen anual.

Los tipos comunes de **actividad de intervención** en el modelo de procedimiento son: entradas de procedimiento; entradas teóricas; asesoramiento indirecto; feedback directo, y sesiones de procedimiento.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Ibidem, pág. 393.

<sup>26</sup> John Allan, *Motivando al Personal*, pág. 136.

<sup>27</sup> Gerald M. Goldhaber, *Comunicación Organizacional*, pág. 402.

1. I. Entradas de procedimiento. El asesor proporcionará información directa sobre cómo solucionar la problemática o, en su caso, ayudará a la organización a resolver sus problemas.
2. II. Entradas teóricas. El cliente y el asesor seleccionarán los conceptos teóricos para abordar el problema.
3. III. Asesoramiento indirecto. El asesor debe propiciar la autoevaluación del cliente.
4. IV. Feedback directo. El asesor mediante reuniones de trabajo será intermediario de propiciar el autoanálisis para detectar cómo los individuos ven a su grupo, generará el clima adecuado y adoptará las decisiones oportunas.
5. V. Sesiones de procedimiento. Se programarán sesiones regulares para evaluar el proceso de comunicación, después de cada reunión deberían dedicarse 15 o 30 minutos a estas sesiones.

Finalmente, para obtener el óptimo impacto en la estrategia de desarrollo que se aplique, es necesario aprovechar todos los *flujos de información* en la comunicación organizacional: la información vertical descendente y ascendente y la horizontal interna y externa. El intercambio de información oral y escrita, debe ser continuo y en todas direcciones, los canales de comunicación permanecerán abiertos hacia el exterior. La retroalimentación debe ser constante, entre subsistemas y otros sistemas. Al aplicar la nueva estrategia comunicacional debe estar presente en todas las acciones el objetivo de influir positivamente sobre el rendimiento de la organización y sus miembros, garantizando un mejor aprovechamiento de sus recursos.

## CAPITULO 2

### EL STC-METRO DE LA CIUDAD DE MÉXICO

Para referirse al Sistema de Transporte Colectivo, creado hace 32 años, es necesario remitirnos a la naturaleza del transporte precolombino que, desde hace más de cinco centurias, enfrentó los problemas de tránsito ocasionados por la centralización demográfica en el Valle de Anáhuac. Es abordar el escepticismo de quienes no creyeron que fuera factible un tren subterráneo en la ciudad de México. Es recurrir a técnicos y constructores del tren que fue diseñado y coloreado a partir de la idiosincrasia del mexicano. Es mostrar sus índices internacionales de productividad, seguridad y eficiencia. Es reseñar su discontinuo desarrollo comunicacional.

#### 2.1. ¿Cómo evolucionó el Metro?

##### **Hace casi cinco siglos...**

Retrocedamos en el tiempo, hasta el año 1519, a la Gran Tenochtitlan en la época de La Conquista, donde con asombro el cronista español Bernal Díaz del Castillo, describía:

“Ibamos por nuestra calzada adelante, la cual es ancha de ocho pasos, y va tan derecha a la ciudad de México... toda iba llena de aquéllas gentes que no cabían, unas que entraban y otras que salían...estaba llena de torres y cúes y en las canoas de todas partes de la laguna...vimos cosas tan admirables no sabíamos que decir o si era verdad lo que por delante parecía”.<sup>1</sup>

Este testimonio nos revela que los aztecas del México precolombino ya padecían de los problemas ocasionados por la concentración demográfica. En aquéllos tiempos la ciudad de México se asentaba en una isla bien comunicada por cinco calzadas principales, amén de un gran número de canales de navegación cuyas terminales finalizaban en una red urbana interior. Todas estas vías de comunicación poseían un trazo ortogonal bien definido. Las vías terrestres de comunicación de la isla fueron planeadas con tal exactitud, que hoy en día su trazo original aún prevalece.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Bernal Díaz del Castillo, *Historia Verdadera de la Conquista de la Nueva España*, pág. 160.

<sup>2</sup> *Metro y Tecnología*, STC, núm 1, pág. 6.

### **De la canoa al autobús**

Las historias del Metro consultadas coinciden en que su origen se encuentra en el centralismo y la explosión demográfica que ha caracterizado al valle de México desde la era prehispánica.

Una cronología rápida del desarrollo del transporte en la ciudad de México, desde aquéllos años hasta nuestros días se inicia con las andas o hamaquillas de los tamemes; y las típicas canoas. En *La Conquista* se incorporan los caballos y posteriormente las diligencias, que se mantienen como el transporte foráneo de pasajeros y carga por más de tres siglos. Luego, a mediados del siglo XIX; se inaugura el primer tramo de ferrocarril de vapor y casi de inmediato el tranvía, remolcado por máquinas de vapor, mulas o caballos.<sup>3</sup>

Al finalizar el siglo XIX surgieron los primeros medios de transporte colectivo, largos carruajes tirados por caballos, y al inicio del siglo XX nacieron los tranvías eléctricos y comienza la era del automóvil. Las primeras líneas de autobús se crearon en 1917. Para 1921 había más de 21 mil vehículos en circulación y ya daba servicio un sitio de automóviles de alquiler en el centro. Estaba en ciernes el crecimiento caótico que se avecinaba.

### **Surge la idea de un Metro**

El arquitecto Angel Borja Navarrete, coordinador de la primera etapa de construcción del Metro, rememora que la idea de construirle a esta metrópoli un tren subterráneo, aparece por primera vez en 1956, a finales de la administración del Presidente Adolfo Ruiz Cortines: “había que resolver el congestionamiento que provocaban trolebuses y camiones, pues todas las rutas querían cruzar por el centro de la ciudad, lo que era comprensible: ahí siempre se ha encontrado el corazón de la vida política y social del país, y del Distrito Federal ”.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> *Los Hombres del Metro*, STC, pág. 20.

<sup>4</sup> *Entrevista con el arquitecto Angel Borja Navarrete*, coordinador de la primera etapa de construcción del Metro.

En la década de los años cincuenta los principales problemas de la ciudad de México eran el transporte público y la explosión demográfica. Con una población de 3.1 millones de habitantes en el centro circulaban 65 de las 91 líneas de autobuses y transportes eléctricos de pasajeros con 4 mil unidades, además de 150 mil automóviles particulares. En las horas pico del tráfico, la velocidad de circulación de los vehículos era menor al de una persona caminando.

“La solución, creímos, estaba en incorporar a la ciudad un tren subterráneo similar a los existentes en las naciones importantes del mundo, incluso algunas con economías similares a la nuestra, como Argentina y España. Sin embargo, la idea, en primera instancia, por razones financieras y técnicas fue oficialmente desechada”, recuerda el arquitecto Borja.

### **El primer metropolitano**

Casi un siglo atrás, en Londres Inglaterra, en ese entonces la ciudad más poblada del mundo, el problema del congestionamiento vehicular les hizo buscar nuevas alternativas de transporte. Los londinenses aprovecharon el desarrollo alcanzado en el transporte sobre rieles y así, la empresa *North Metropolitan Railway Company* empieza la construcción del primer tren subterráneo del orbe, de donde se toma el nombre de Metropolitano, cuyo apócope es Metro.<sup>5</sup>

El Metropolitano londinense inició operaciones el 10 de enero de 1863. Era una locomotora que utilizaba tracción de vapor y carbón como combustibles. El segundo, que se construyó también en la capital inglesa, sustituyó dicha tracción por la eléctrica.<sup>6</sup>

En el continente americano comienza a funcionar en Estados Unidos, en las ciudades de Boston (1897), Nueva York (1904) y Filadelfia (1908). El primer país latinoamericano que lo utiliza como medio de transporte es Argentina (1913), en Buenos Aires, su capital y más de medio siglo después, México (1969) construye el metropolitano número 37 en el orbe.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> *El Pequeño Larousse Ilustrado*, 1996, pág. 665.

<sup>6</sup> *Metro y Tecnología*, STC, núm. 6, pág. 13.

<sup>7</sup> *El Metro Cumple... Veinte Años Levándolo a su Destino*, STC, pág. 69.

## Las razones de Uruchurtu

El arquitecto Borja, relata que pasaron “casi 10 años desde que surgió la idea de construir el Metro hasta que se pudo efectuar”.

A principio de la década de los sesenta, una vez concluido el anteproyecto, fue presentado al presidente Adolfo López Mateos, quien dio instrucciones para que se turnara al regente de la ciudad, Ernesto P. Uruchurtu, conocido popularmente por su temple como el *Regente de Hierro*.

Aunque el dictamen de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes fue positivo, recuerda que Uruchurtu “una y otra vez lo rechazó, se opuso siempre con amabilidad y firmeza, con el argumento de que el costo era excesivamente oneroso y resultaba más redituable construir vías de comunicación superficiales, y actuó en consecuencia haciendo el periférico”.

Adujo también que en los últimos 30 años, los Metros del mundo no habían realizado obras de ampliación, debido a sus altos costos. Uruchurtu consideraba que “el modelo de la ciudad del futuro estaba ejemplificado en la ciudad estadounidense de Los Angeles”.<sup>8</sup>

Obviamente estaba equivocado y así lo demostró el caos vial de esa metrópoli en la década de los ochenta.



**FOTO 1.** El general Alfonso Corona del Rosal, regente del Distrito Federal y el ingeniero Bernardo Quintana Arrijoa, presidente de ICA, en la inauguración de obras, en la calzada Ignacio Zaragoza, en 1967. (Archivo del STC).

---

<sup>8</sup> Los Hombres del Metro, STC, pág. 28.



--A cuarenta años de distancia ¿Por qué permaneció inamovible la negativa del Jefe del Departamento del Distrito Federal?

--Había entonces temores infundados por la naturaleza lacustre del subsuelo y por nuestra ubicación en zona altamente sísmica, en el fondo había en el equipo del ex regente una gran desconfianza hacia los estudios técnicos nacionales que demostraban que era posible construir un Metro para esta urbe, afirmó el arquitecto Angel Borja.

En 1964, el cambio de gobierno abre nuevas expectativas, sin embargo, Uruchurtu es ratificado por el presidente Gustavo Díaz Ordaz, por lo que es hasta su renuncia, en octubre de 1966, al ser sustituido por el general Alfonso Corona del Rosal, cuando el proyecto avanza.

### **Bernardo Quintana, Realizador de Imposibles**

Evoca el ingeniero Manuel Salvoch, vicepresidente de ICA: "Bernardo Quintana Arriola fue el motor que hizo realidad uno de los proyectos de mayor contenido técnico y social, gracias a su talento y empuje realizó la obra imposible".<sup>9</sup> Borja coincide: "Quintana fue el principal promotor del Metro y contó con un equipo de hombres comprometidos con el desarrollo del país.

"No obstante la oposición del regente capitalino, realizamos los estudios necesarios para demostrar la viabilidad del proyecto. Se analizaron, entre otros aspectos, las características y el comportamiento del subsuelo de la ciudad de México, así como su hundimiento y la forma de contrarrestarlo en las construcciones subterráneas y de superficie".<sup>10</sup>

Paralelamente, ICA realizaba las obras del drenaje profundo y adquiría experiencia en la construcción de obras civiles capitalinas, misma que utilizaría más tarde en la construcción del

---

<sup>9</sup> Ibidem, pág. 24

<sup>10</sup> Entrevista con Borja Navarrete, op. cit.

Metro. Otros preparativos incluyeron la realización de un análisis crítico sobre la construcción, instalaciones y operación de los 33 principales Metros del mundo.<sup>11</sup>

### **Proyecto de ICA**

En septiembre de 1966, con el cambio de regente, el ingeniero Bernardo Quintana y su equipo retoman la propuesta de construcción de un metropolitano para la megalópolis azteca y consiguen, a través del secretario de la presidencia, Emilio Martínez Manatou, concertar la presentación del proyecto al general Alfonso Corona del Rosal, nuevo regente del Distrito Federal.

Luego de someter a revisión el proyecto, con resultados positivos, el general Corona del Rosal manifiesta al ingeniero Quintana su interés en que el *Grupo de Empresas ICA* se responsabilice de realizar la obra, para ello se crea la empresa *Ingeniería de Sistemas de Transporte Metropolitano (ISTME)*.

De inmediato, el proyecto se puso al día y, al mismo tiempo “ICA asumió la empresa como si fuera la Tercera Fundación de la Ciudad de México. Realizó una consulta a lo largo de cuatro meses entre la comunidad técnica y científica, además de una campaña de convencimiento dirigida a toda la población para contar con su adhesión y generar una actitud comprensiva hacia las molestias que acarrearían las obras”.<sup>12</sup>

### **El financiamiento**

El licenciado Carlos Abedrop Dávila, ex director general de la *Compañía Mexicana de Comercio Exterior (CMCE)*, pieza clave en la obtención del financiamiento, revisa el archivo de su memoria: “el ingeniero Bernardo Quintana Arrijoja luchó por la realización del Metro con la pasión característica con que abrazaba los proyectos en los cuales creía. La experiencia con

---

<sup>11</sup> Treinta Años de Hacer el Metro, ICA, pág. 97.

<sup>12</sup> Ibidem., pág. 232.

que obtuvo el contrato *Llave en Mano* de la presa de Infiernillo, se recreó con éxito en el Metro”.

Cómodamente instalado en su oficina de Coyoacán, Abedrop evoca: “se consiguió que el gobierno francés nos otorgara créditos blandos con plazos de 30 años y tasas subsidiadas del tres por ciento anual para una parte del equipo. Se logró el seguro de crédito de COFACE para el resto del equipo importado de Francia y parte de la obra local y, adicionalmente, se obtuvo de un sindicato de bancos encabezados por el *Banque Nationale de Paris* (BNP), una importante cantidad de recursos”.<sup>13</sup>

El 11 de enero de 1971, la revista *Newsweek*, publicó: “... durante años, los funcionarios del gobierno habían considerado la construcción del Metro como un sueño imposible. Cifrado en 400 millones de dólares, el costo total del proyecto inicial resultaba prohibitivo para un país tan pobre, y los obstáculos de ingeniería eran aún más formidables”.<sup>14</sup>

Treinta años después ICA reconocía: “los primeros 42 kilómetros del Metro costaron 10 millones de dólares por cada kilómetro, incluidos obras civiles, electromecánicas y vehículos”.<sup>15</sup>

### **Los intereses en juego**

Más allá de la historia relatada por los constructores, existen otras opiniones como la de Bernardo Navarro, ganador del primer lugar del Concurso Metropolitano de Investigación de la Universidad Autónoma Metropolitana, quien apunta que “al margen de la discusión técnica previa a la construcción del Metro, estuvieron en juego varios intereses: de forma directa ICA garantizó un contrato multimillonario y la continuidad en la construcción del Metro dadas sus

---

<sup>13</sup> Entrevista con el licenciado Carlos Abedrop Dávila, exdirector de la Compañía Mexicana de Comercio Exterior, 1998.

<sup>14</sup> *Presencia del Metro*, STC, Vol. 1, num. 3, pág. 19.

<sup>15</sup> *Treinta Años de Hacer el Metro*, ICA, pág. 28

características de capacidad técnica-financiera; el gobierno se presentó como representante fiel del Estado benefactor con economía en crecimiento e incluso la fracción del capital transportista, supuestamente en contra de la construcción del Metro, aumentó sus ganancias al acortar rutas y conseguir personal cautivo en las estaciones terminales”.<sup>16</sup>

### **Otras Previsiones**

Conforme a ICA, “la empresa aceptó el reto de movilizar multitudes de una nueva manera: con dignidad, seguridad, rapidez y en espacios gratos –tanto en los edificios de acceso al sistema, como en los vehículos para su transporte– con instalaciones adecuadas para guardar, revisar y mantener adecuadamente los vehículos y equipos; así como controlar con sistemas electrónicos la seguridad de los trenes en servicio y, desde luego, la demanda de energía eléctrica requerida para el número de trenes en operación; así como operadores y administradores responsables para crear, en conjunto, confianza plena en los usuarios. Bajo este concepto, se implantó en la ciudad de México una nueva cultura del transporte”.<sup>17</sup>

Todos los requerimientos estuvieron previstos: la asesoría y capacitación técnica; la concepción de cada componente y de cada espacio, como son: cajones, estaciones, subestaciones, talleres, depósitos de trenes, Puestos Centrales de Control (PCC), que son los cerebros donde se centraliza el mando, control y supervisión de los trenes y el Puesto de Alta Tensión (PHT), así como los centros administrativos.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Bernardo Navarro, *El Metro y sus Usuarios*, pág. 39.

<sup>17</sup> *Treinta Años de Hacer el Metro*, ICA, pág. 106.

<sup>18</sup> *Ingeniería*, núm. 1, UNAM, pág. 127.

## Logro de la ingeniería mexicana

La tecnología utilizada en las instalaciones electromecánicas y en la construcción de los trenes el Metro es francesa; pero la obra civil fue una medalla que se colgaron los ingenieros y los arquitectos mexicanos.<sup>19</sup>

Los problemas técnicos para la construcción de un Metro subterráneo con un subsuelo lacustre y en una zona sísmica se resolvieron con novedosas técnicas de construcción antirrigidez. En tanto que el análisis del hundimiento de la ciudad de México aplicó la teoría formulada por el doctor Nabor Carrillo y desarrollada por el ingeniero Fernando Hiriart y otros técnicos, en la Comisión Federal de Electricidad, en 1953.

En la construcción del Metro se optó por la técnica conocida como *Túnel de Cajón* o *Sistema de Muros de Milán*, utilizado en la construcción del Metro de esa ciudad italiana y empleado con anterioridad en México, en los pasos a desnivel de Tlaxcoaque, Viaducto y Periférico. A este sistema de construcción de muros se le incorporaron algunas variantes técnicas nacionales.

## La Naranja Mecánica

Conforme a la teoría del color y tomando en cuenta la idiosincrasia del mexicano, para evitar que la gente se sintiera en la grisura sórdida de un subterráneo y en vísperas de que se iniciara la construcción, el arquitecto Borja Navarrete relata:

“Asistí a una reunión de trabajo y mostré al regente, general Alfonso Corona del Rosal, una maqueta con trenes pintados en los colores recomendados por su *luminosidad*: amarillo, rojo y naranja. Alguno de los representantes de las otras empresas participantes preguntaron al general de qué color serían los trenes, a lo que contestó: aquí el arquitecto sabe bien todo?, y me preguntó: ¿cuál será el color?” El arquitecto Borja, quien llevaba la idea de consultarlo,

---

<sup>19</sup> *Los Hombres del Metro*, STC, pág. 45.

apremiado, decidió de inmediato: “naranja”, dijo y naranja fue y es el color básico de identidad del Metro de la ciudad de México.<sup>20</sup>

### **Diseño arquitectónico y logotipo**

En el diseño de las estaciones participó también el grupo de jóvenes arquitectos encabezados por Angel Borja, con la asesoría de los experimentados maestros Enrique del Moral, Félix Candela, Salvador Ortega y Luis Barragán. “Este equipo definió los colores idóneos para las líneas, a fin de evitar la sensación claustrofóbica, rigió el mismo concepto de los trenes: serían tonos claros e intensos y para mayor orientación al usuario se creó la simbología que identifica cada estación conforme a su ubicación y tradiciones”.

“La m que identifica al Metro fue aportación del grupo de arquitectos mexicanos inspirados en los rasgos característicos del diseñador estadounidense Lance Wymal, quien estaba en México realizando los símbolos olímpicos”, oportunidad que aprovechó el arquitecto Angel Borja para contratarlo. El hizo los primeros logotipos de las estaciones, “luego los arquitectos mexicanos continuaron copiando la idea original”, revela.

El arquitecto Borja rememora: al elegir los materiales para los acabados “tratamos de seleccionar materiales mexicanos de alta durabilidad, fácil limpieza, y de accesible reposición, buscamos el mejor material para el piso, que reuniera las características de resistencia y seguridad, además de ser agradable a la vista y al tacto. Por fortuna encontramos un material idóneo: el mármol de Santo Tomás, caro, en efecto, pero durable y cómodo. Lástima que actualmente se han incorporado otros materiales sin esas características, por ejemplo el que pusieron en la Línea 8, en la estación Salto del Agua”.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Entrevista con Borja Navarrete, op. cit.

<sup>21</sup> Ibidem.

## 1967, creación del STC

El 29 de abril de 1967 se publica en el *Diario Oficial de la Federación* el decreto presidencial mediante el cual “se instituye un organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, que se denominará **Sistema de Transporte Colectivo**, con domicilio en el Distrito Federal, cuyo objetivo es la construcción, operación y explotación de un tren rápido con recorrido subterráneo y superficial, para el transporte colectivo de pasajeros”.<sup>22</sup>



Foto 2. México D.F., 19 de junio de 1967.-El regente de la ciudad, general Alfonso Corona del Rosal (de sombrero), acompañado del ingeniero Bernardo Quintana inspeccionan el inicio de los trabajos de Línea 1. Archivo fotográfico del STC.

---

<sup>22</sup> Decreto por el que se crea el STC, *Diario Oficial de la Federación*, 29 de abril de 1967.

ICA funcionaría como la contratista general, responsable del diseño y ejecución de las obras civiles y electromecánicas, bajo su coordinación la empresa *Société Francais D'Etudes et de Relizations des Transports Urbains* (SOFRETU) se encargaría del proyecto electromecánico y de operación, con la condición de que su tecnología y experiencia fuera transmitida a los técnicos mexicanos. Esto se cumplió tan bien que los ingenieros mexicanos, no sólo pronto fueron autosuficientes, sino que asesoraron con éxito a otros países.<sup>23</sup>

### **Construcción del Metro**

Las empresas mexicanas ICA e Ingeniería de Sistemas de Transporte Metropolitano (ISTME) quedaron responsabilizadas de la obra civil. El 15 de junio se celebra el contrato de ingeniería entre el STC e ISTME para efectuar la primera etapa del Metro de la ciudad de México. Para instalaciones electromecánicas y operación contarían con la asesoría técnica francesa de SOFRETU y de la RATP (*Régie Autonome des Transports Parisiens o Red Autónoma de Transporte Parisino*), empresa del gobierno francés encargada de operar el Metro de París.

El 19 de junio, en el cruce de la avenida Chapultepec con la calle de Bucareli, Alfonso Corona del Rosal encabeza la inauguración de las obras del Metro. Así se inicia la obra civil más grande en la historia de la capital del país.<sup>24</sup>

Participarían nueve empresas de ICA, encabezadas por el ingeniero Bernardo Quintana Arriola y coordinadas por el arquitecto Angel Borja Navarrete. Trabajaron al inicio alrededor de 500 especialistas de las más diversas disciplinas: ingeniería, arquitectura, urbanismo, sociología, economía, abogacía, administración y otras, pero conforme avanzaba la obra se fue incrementando el número, los grupos multidisciplinarios de profesionales alcanzaron a ser de cuatro mil especialistas y 12 mil obreros.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Entrevista con Abedrop Dávila, op. cit.

<sup>24</sup> Cápsulas Informativas del Metro, 1998, pág. 6.

<sup>25</sup> Los Hombres del Metro, STC, pág. 44.



### Hallazgos arqueológicos

Se preveía que las excavaciones del Metro arrojaran importantes hallazgos arqueológicos, al poner al descubierto vestigios de nuestra historia ancestral, de la Gran Tenochtitlan y luego de la Ciudad de los Palacios, debido a que varias de las líneas fueron construidas siguiendo el mismo recorrido de lo que fueran las antiguas calzadas de la ciudad prehispánica.

Del pasado, volvería a emerger la gran Tenochtitlan, que “conmovió a propios y extraños, construida sobre el lago, es tan gran ciudad y poblada en el lago como Venecia... aquéllas tierras son mayores dos veces a nuestra Castilla... recorrida por calzadas de diversas anchuras que la comunicaban con los otros reinos del valle: Tacuba, Coyoacan, Churubusco”.<sup>26</sup>



Ante la inminencia de encontrar fósiles u objetos arqueológicos, se trabajó en estrecha relación con los especialistas del Instituto Nacional de Antropología e Historia, entre ellos había arqueólogos, geólogos, paleontólogos, palinólogos, etnohistoriadores y paleógrafos, quienes integraron un grupo que iba por delante de las excavadoras.

**FOTO 3.** Las obras del Metro hicieron emerger al Templo Mayor, en el centro histórico de la ciudad de México. *El Metro Cumple... 20 años Llevándole a su Destino*, STC 1989, pág. 19.

<sup>26</sup> Bernal Díaz del Castillo, *Historia Verdadera de La Conquista de la Nueva España*, pág. 23.

Trabajaron día y noche encontrando a su paso múltiples reminiscencias para el análisis de los historiadores: en Talismán se localizaron los restos de un mamut; en Pino Suárez se rescató la pirámide de *Ehécatl*, dios azteca de los vientos, que hoy podemos ver en la estación del mismo nombre.

En Ticomán se encontraron cacharros de cerámica que resultaron ser... ¡envases desechables! Con estos se pudo documentar la historia del comercio de la sal, importada de Yucatán e industrializada y consumida por el pueblo azteca.<sup>27</sup>

### **Primera etapa de construcción (1967-1972)**

#### **40 estaciones en 40 meses**

El trazo de las primeras tres líneas del Metro fue el ramal donde se asentaría la columna vertebral del transporte público del Distrito Federal, por eso iniciar la construcción fue bastante complejo. Hubo que cuidar el tipo de subsuelo por donde pasarían los túneles, las instalaciones subterráneas de servicios públicos en las inmediaciones, los monumentos históricos cercanos, los restos arqueológicos ocultos, las características demográficas de los puntos a enlazar, etcétera.

Las primeras líneas del Metro se erigieron sobre los corredores de transporte con mayor demanda en los años sesenta. “Estas líneas iniciales venían a responder a la necesidad de transporte urbano que confluía en el centro de la ciudad mediante una opción denominada *solución en anillo*”.<sup>28</sup>

El 4 de septiembre de 1969, a las 9:10 horas, el presidente Gustavo Díaz Ordaz junto con el regente Corona del Rosal, inauguró formalmente parte de la Línea 1 del Metro, que se extendía entonces sobre 12.5 kilómetros de vías dobles, de Zaragoza a Chapultepec, y transportaba diariamente a 240 mil pasajeros. Para noviembre de 1970 se había logrado la proeza sin precedente de construir 40 estaciones en 40 meses.

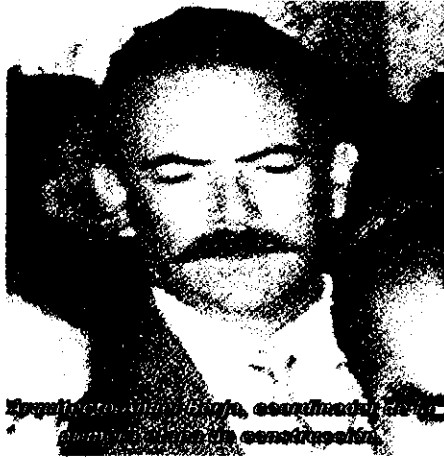
---

<sup>27</sup> *El Metro Cumple...20 Años. Llévudole a su Destino*, pág. 23.

<sup>28</sup> *Metro y Tecnología*, STC, núm.3, pág. 10.

“Logramos construir un kilómetro por mes, un tiempo récord a nivel mundial”, afirmó orgulloso el arquitecto Angel Borja, quien agregó: “pudimos lograrlo porque cumplimos varias premisas: recortar el tiempo al máximo, controlar los costos de construcción y de mantenimiento a futuro; trabajamos en preparar el cambio psicológico del pueblo mexicano que nunca se había encontrado en un subterráneo, todo ello para poder proporcionar un servicio conforme a lo proyectado”.<sup>29</sup>

Sin embargo, el primer constructor del Metro lamenta que “a 30 años de su inicio, no es exactamente lo que ICA tuvo alguna vez en mente, y acusa: el gobierno decidió no seguir adelante y no fue sino hasta 1977 cuando se pensó en ampliar la red del Metro; pero sí alentó, en cambio, la economía informal y su demanda caótica de servicios”. Sostiene también que se ha desperdiciado al Metro como lo que pudo ser una poderosa herramienta de planificación urbana.



La primera etapa de construcción del Metro concluyó el 10 de junio de 1972, y comprendió: la Línea 1, de poniente a oriente, de *Zaragoza* a *Observatorio*, con 19 estaciones y una extensión de 16.1 kilómetros; la Línea 2, del noroeste al sureste, de *Tacuba* a *Tasqueña*, con 22 estaciones en 18.7 kilómetros, y la Línea 3, de norte a sur, de *Tlatelolco* a *Hospital General*, con 7 estaciones en un recorrido de 5.4 kilómetros. En total 48 estaciones sobre 41.8 kilómetros.

FOTO 4. Día del recorrido inaugural de la Línea 1 (1969). *Los Hombres del Metro*, STC, 1997, pág. 29.

<sup>29</sup> Entrevista con Borja Navarrete, op. cit.

## Inter-etapa

### La década de los 70: el sindicato y el accidente

**El Sindicato:** El 24 de julio de 1970, con mil 800 trabajadores, se constituyó el *Sindicato de Trabajadores del Sistema de Transporte Colectivo (STSTC)*, dentro del Apartado "B" de la Ley Federal del Trabajo. Su primer secretario general fue Manuel Pérez González. "Pocos años después surgieron los enfrentamientos con la administración e internos", relata Héctor Manuel Zavala Bucio, secretario general entre 1994-96, quien opina que la negociación del Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo, firmado el 20 de marzo de 1975, logró unificarlos.

Prosigue: "dos años después retornó la división, ahora por diferencias políticas, entre los grupos, había troskistas, grupos vinculados con sindicatos universitarios y con el DDF. Los troskistas del Partido Revolucionario del Trabajo (PRT), con el 18 por ciento de los votos, en 1981 obtuvieron la Secretaría General. Fueron depuestos en 1985".<sup>30</sup>

Desde entonces –mientras crecía el número de disidentes y hasta la posibilidad de crear un nuevo sindicato, ahora al cobijo del gobierno perredista– el sindicato permanecía bajo la dirigencia de militantes priistas, encabezados por su líder moral, el michoacano Fernando Espino Arévalo. Para abril de 1999, la relación entre la directiva y el sindicato se caracterizaba por pugnas.<sup>31</sup> Con 10 mil 375 agremiados, el dirigente formal era Eberardo Bustos López, estaban próximas las elecciones para el relevo del Comité Ejecutivo General y había planes de cambiarle el nombre al sindicato, incluyéndole el término *metropolitano*, de forma que Espino Arévalo pudiera volver a ocupar el liderazgo formal.

**El Accidente:** En los años setenta, la construcción del Metro se suspendió. El personal del STC tuvo que pasar de una mentalidad de construcción a una de servicio y centrar su atención en la operación y el mantenimiento.

---

<sup>30</sup> *Los Hombres del Metro*, STC, pág. 115.

<sup>31</sup> *Trinchera*, órgano informativo del STSTC, No. 164, pág. 2.

A sólo dos años de iniciar su operación, empezaron a registrarse fallas a causa de la diferencias con respecto al Metro de París: por ejemplo los motores de tracción hechos para correr a 60 kilómetros por hora, aquí lo hacían a 80 kilómetros por hora, la mayor velocidad provocaba vibración excesiva, que se resolvió modificando la suspensión de los carros. La afluencia se duplicó en sólo cinco años, de 1971 a 1976 pasó de 329 millones de usuarios anuales a casi 605 millones. Los fabricantes galos tuvieron que pagar la garantía e hicieron la adaptación.

La saturación y la inexperiencia cobró altos dividendos: el 20 de octubre de 1975, cuando se celebraban en la ciudad de México los *VII Juegos Deportivos Panamericanos*, el Metro tuvo su primer accidente grave: un *alcance* entre dos trenes en la estación *Viaducto*, Línea 2.

Las investigaciones señalaron que lo ocasionó una falla humana. No obstante, ello puso de manifiesto que los sistemas de seguridad con que operaba el Metro eran insuficientes.<sup>32</sup> Como consecuencia se decidió la implantación del pilotaje automático para incrementar considerablemente la seguridad del servicio.<sup>33</sup> En 1980 entró en operación el primer tren con pilotaje automático en la Línea 3, y tres años después lo tenían el 100 por ciento de los trenes.

### **Segunda Etapa (1977-1982)**

#### **80 estaciones y 79.4 kilómetros**

Se inicia el 7 de septiembre de 1977, con la creación de la Comisión Técnica Ejecutiva del Metro. El 15 de enero de 1978 cambia su nombre por el de *Comisión de Vialidad y Transporte Urbano del Distrito Federal (Covitur)*, y se le confieren las funciones de proyectar, programar, construir, controlar y supervisar las obras de ampliación; adquirir y hacer entrega de los equipos requeridos y las instalaciones al STC-Metro para su operación.

---

<sup>32</sup> *Los Hombres del Metro*, STC, pág. 82.

<sup>33</sup> Bernardo Navarro Benítez, *El Metro y sus Usuarios*, pág. 69.

Covitur preparó el *Plan Rector de Vialidad y Transporte del Distrito Federal* y, más adelante, en 1980, el primer *Plan Maestro del Metro*. En esta fase se buscó, principalmente, satisfacer la demanda de servicio al norte y oriente de la ciudad y realizar las prolongaciones a la Línea 3, hacia el norte, de *Tlatelolco* a *La Raza*; también se inicia la construcción de las Líneas 4 y 5. Destaca que a la Línea 4 de *Martín Carrera* a *Santa Anita* se le dio, por primera vez, una solución de viaducto elevado, a una altura de siete metros. De las 10 estaciones con que cuenta, dos son de superficie y cinco de *correspondencia* con otras líneas.

La Línea 6 se construyó en tres tramos, cuyas inauguraciones fueron entre el 19 de diciembre de 1981 y el 1 de julio de 1982. Esta Línea cuenta con un tramo de superficie entre *Pantitlán* y *Terminal Aérea* y otro subterráneo –tipo cajón– de *Valle Gómez* a *Politécnico*.<sup>34</sup> Con la conclusión de esta etapa, el Metro casi dobló su extensión construida: alcanzó una longitud de 79.5 kilómetros y el número de estaciones aumentó a 80.

### **Tercera Etapa (1983-1985)**

#### **105 estaciones y 114.7 kilómetros**

Consta de ampliaciones a las Líneas 1, 2 y 3, de forma que éstas alcanzan su extensión actual y se inician las Líneas 6 y 7. La longitud de la red se incrementa en 35.2 kilómetros y el número de estaciones aumenta a 105.

El objetivo en esta etapa fue solventar las necesidades de transporte, en gran medida, de las colonias periféricas del Distrito Federal, así como conectar zonas conurbadas de alta densidad demográfica. Verbigracia: Nezhualcóyotl y Tlanepantla, Estado de México.

A la Línea 6 se le dio una solución combinada: tipo cajón y superficial. La primera parte, de *El Rosario* a *Instituto del Petróleo*, se concluyó el 21 de diciembre de 1983. Consta de 9.3 kilómetros de longitud y siete estaciones, dos de ellas de *Correspondencia*.

---

<sup>34</sup> *Metro y Tecnología*, STC, núm. 1, pág. 11.



**FOTO 5.** *Túnel de Auditorio a Tacubaya. Línea 7.* Publicación: *Un Metro de 108.5 kms*, Covitur-DDF, 1985, pág. 6.

La Línea 7 corre al pie de la Sierra de las Cruces, al poniente del Valle de México. Los puntos que comunica son los de mayor altitud en la red. Por ello se decidió que fuera predominantemente de túnel profundo. Se concluyó en tres entregas, entre diciembre de 1984

se optó por una vía de superficie con trenes de rodadura férrea en lugar de neumática, en el entendido de que de esta forma se reducirían los costos de construcción y mantenimiento.

Se le construyeron Puesto Central de Control y talleres exclusivos, y se inauguró en agosto de 1991, De esta forma se conectó la primera extensión de la red del Metro al Estado de México. Agregó 10 estaciones y 17 kilómetros de longitud a la red.

Ante la definitiva oposición a construir nuevas líneas en el Centro Histórico, tuvo que modificarse el trazo original de la Línea E para cubrir la zona oriental, así fue inaugurada el 20 de julio de 1994. Al finalizar la quinta etapa de construcción del Metro se había incrementado la longitud de la red en 37.1 kilómetros, añadiendo dos nuevas líneas y 29 estaciones. Al finalizar 1994, la red del Metro era de 178.1 kilómetros de longitud, 154 estaciones y 10 líneas.

### **La Línea B (1994-1999)**

Ante el crecimiento poblacional del Distrito Federal y su zona conurbada y la necesidad de mas transporte público metropolitano, el gobierno capitalino decide construir la Línea B del Metro.

En octubre de 1994 se inició la construcción de esta, la décima línea neumática del Metro, que comunicará Buenavista con Ciudad Azteca, en el Estado de México. Atenderá la demanda de transporte del noroeste del Distrito Federal. El recorrido total será de 23.5 kilómetros, con 21 estaciones, ocho de ellas se ubicarán en la entidad mexiquense. Una vez concluida esta línea, proyectada para mediados de 1999 --pospuesta hasta el 2000--, la red del Metro sumará 201 kilómetros y 175 estaciones.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Metro y Tecnología, STC, num. 6, pág. 10.



## La planeación y el Metro

Allá por los años 40's, el despegue del desarrollo industrial en la capital del país provocó que la migración campo-ciudad genera un crecimiento poblacional acelerado, con lo que pasó de 1.7 millones a 5.4 millones de habitantes entre 1940 y 1960, y cinco años después a casi 7 millones. En tanto que los vehículos automotores se multiplicaron de 130 mil a 450 mil, entre 1950 y 1965.

Ante los congestionamientos vehiculares en el centro de la metrópoli<sup>40</sup> y la necesidad de más transporte público ICA propuso 30 opciones de trazo para las tres primeras líneas del Metro, al STC tocó diseñarlas, proyectarlas y ponerlas en servicio.

Los planes del Metro han sido flexibles, se han establecido en base a los diagnósticos socio-económicos, técnicos y políticos del momento, y se han modificado conforme a los imprevistos.

En 1978 surge el *Plan Rector de Vialidad y Transporte* que incide en el trayecto de las Líneas 3, 4 y 5. Este proponía una red de 21 líneas que sumaban 378 kilómetros. En 1980, ya con el nombre de *Plan Maestro del Metro*, se actualiza y se propone una red de 444 kilómetros con 19 líneas. Tres años después se ajustó el Plan a 416 kilómetros y 20 líneas.

En 1985 se realiza una versión más completa, con herramientas modernas de computación se propone construir 15 líneas dentro del Distrito Federal para el año 2010, con una red de 315 kilómetros. Tres años después se modifican las metas y se incorpora una visión metropolitana del transporte, el gobierno capitalino decide la construcción de Línea A, que llegaría a La Paz, Estado de México, modifica el trazo de Línea 8 y propone ampliar la Línea 10 hasta Ciudad Azteca, en Ecatepec, razón por la cual a ésta última se le cambia el nombre al de Línea B.

---

<sup>40</sup> *Plan Maestro del Metro y Trenes Ligeros 1996, Resumen Ejecutivo, STC.*

En 1995, se establece que el STC realizará la función de planeación de las líneas futuras de la red, y para ello en 1996 se crea la Gerencia de Planeación, encabezada por el ingeniero Salomón Solay, quien prevé que “en el siglo XXI el Metro se consolidará como la columna vertebral del transporte metropolitano, con un servicio de calidad total para las clases populares”.<sup>41</sup>

La versión aprobada en 1996 del *Plan Maestro del Metro y Trenes Ligeros (PMMTL)*, sin reformarse hasta abril de 1999, incorpora a las 16 delegaciones del Distrito Federal y los 28 municipios conurbados. Su horizonte a corto plazo abarca hasta el año 2003. (Cuadro 7)

**Cuadro 7**  
**Plan Maestro del Metro al año 2003**

LÍNEA	ORIGEN-DESTINO	LONG. DE SERVICIO KMS	ESTACIONES
<i>B</i>	<i>Ciudad Azteca-Buнавista</i>	20.27	21
8 Sur	<i>Escuadrón 201-Acoxta</i>	9.30	8
12 Poniente	<i>Atlalilco-Mixcoac</i>	9.72	9
7 Sur	<i>Barranca del Muerto-San Jerónimo</i>	5.26	5
8 Norte	<i>Garibaldi-Indios Verdes</i>	6.29	7
<b>TOTAL</b>		<b>50.85</b>	<b>50</b>

Con la construcción de estas líneas se estima que la red del Metro estaría transportando alrededor de 6.4 millones de pasajeros por día laborable y su inversión sería de 16 mil 707 millones de pesos, a precios de diciembre de 1997.

<sup>41</sup> Entrevista con el ingeniero Salomón Solay Zyman, Gerente de Planeación del STC, 1998.

Los horizontes a mediano y largo plazos comprenden al año 2009 y al 2020, respectivamente. Para el año 2009 existen tres opciones a elegir, según prioridades: la primera contempla 16 nuevas estaciones con un total de 15.73 kilómetros de longitud; se refiere a la ampliación de las Líneas 4 y 5, a Santa Clara y Tlanepantla, Estado de México y la construcción de la Línea 13 centro, de *San Lázaro a Tlatelolco*.

Para el año 2020, ante la proyección de que la población metropolitana aumente en 6 millones de habitantes especialmente en la zona conurbada, el *Plan Maestro del Metro* calcula que el crecimiento de viajes será de 40 por ciento, por lo que propone la ampliación de 10 a 27 líneas, 14 de rodadura neumática y 3 de férrea, con lo que en lugar de dar servicio a 4.5 millones de usuarios al día captará a 9 millones 796 pasajeros, o sea 5 millones 286 mil más.

CUADRO 8<sup>o</sup>

<b>Plan Maestro del Metro al año 2020</b>				
<b>NUMERO DE TRENES NEUMÁTICO (N) Y FÉRREO (F)</b>	<b>LONGITUD DE SERVICIO (KM.)</b>	<b>ESTACIONES</b>	<b>CAPTACION DE USUARIOS (DIARIA)</b>	<b>RED</b>
<i>396 (N)</i>	<i>24741</i>	<i>252</i>	<i>7'512, 000</i>	<b>13 LINEAS</b>
<i>127 (F)</i>	<i>9501</i>	<i>80</i>	<i>2'274,000</i>	<b>4 LINEAS</b>

A la fecha, a 32 años de su fundación y a poco más de treinta años de funcionamiento. El Sistema de Transporte Colectivo-Metro ha contado con nueve directores generales. (Cuadro 9)

<sup>42</sup> Datos de la Gerencia de Planeación, STC.

**Cuadro 9****Los Administradores del STC (Metro)**

Director General	Periodo	Caracterización
Ing. Leopoldo González Sáenz	1967-1970	Pionero de la construcción y operación del STC-Metro.
Ing. Jorge Espinoza Ulloa	1970-1976	Adaptación de los técnicos mexicanos a la tecnología importada y primeros trenes fabricados en México.
Ing. Julián Díaz Arias	1976-1982	STC enfocado a la operación e incorporación del pilotaje automático a la red.
Lic. Guillermo Cossío Vidaurre	1982-1983	Recursos especiales para mantenimiento de las instalaciones fijas. Difícil situación sindical.
Ing. Gerardo Ferrando Bravo	1983-1991	El objetivo fue avanzar en el servicio de excelencia y la calidad total. Se fortaleció la comunicación interna y externa.
Lic. Emilio Mújica Montoya	1991-1994	Privatización de Concaril. Se incorpora al abasto de trenes la empresa extranjera Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles (CAF).
Lic. Alfonso Caso Aguilar	1994-1998	El precio del boleto univiaje subió en 325 %. Relaciones cordiales empresa-sindicato. La planeación pasó al STC. Polémica por la adjudicación de la construcción de carros para Línea "B". Impulso al programa cultural.
Ing. Pedro Luis Benítez Esparza	1998-1999	Primera administración de un gobierno de oposición (PRD 1997-2000). Se integran a la directiva un grupo de jubilados ex-funcionarios de ICA. Conflictos empresa-STSTC. Despidos de funcionarios fundadores del Metro. Desde 1998, por instrucciones de Cuauhtémoc Cárdenas se brinda servicio gratuito a discapacitados y ancianos.
Ing. Raúl González Apaolaza	1999-	Por austeridad presupuestal, cancelación de obras programadas. El área de comunicación social cae en manos inexpertas relacionadas con el Partido del Centro Democrático. Se recrudece el conflicto empresa-STSTC. Se organiza la disidencia con el respaldo del PRD. Celebración del 30 aniversario de operación del Metro.

## 2.2 ¿Qué es actualmente el Metro?

Al cumplir 30 años de operación, el Sistema de Transporte Colectivo conserva su naturaleza de organismo público descentralizado, pero a diferencia de su origen dependiente del Departamento del Distrito Federal, a partir del primero de diciembre de 1997, forma parte del primer Gobierno electo de la ciudad de México.

Mantiene como su órgano rector de gobierno a un Consejo de Administración, presidido por el Jefe de Gobierno, quien es suplido por el Secretario de Transportes y Vialidad. Este Consejo, hasta 1999, estaba integrado por miembros propietarios de las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, Comunicaciones y Transportes, del Director General de Nacional Financiera, tres representantes del Gobierno del Distrito Federal y uno del Gobierno del Estado de México. Contaba también con un órgano de vigilancia designado por la Contraloría General del gobierno capitalino.

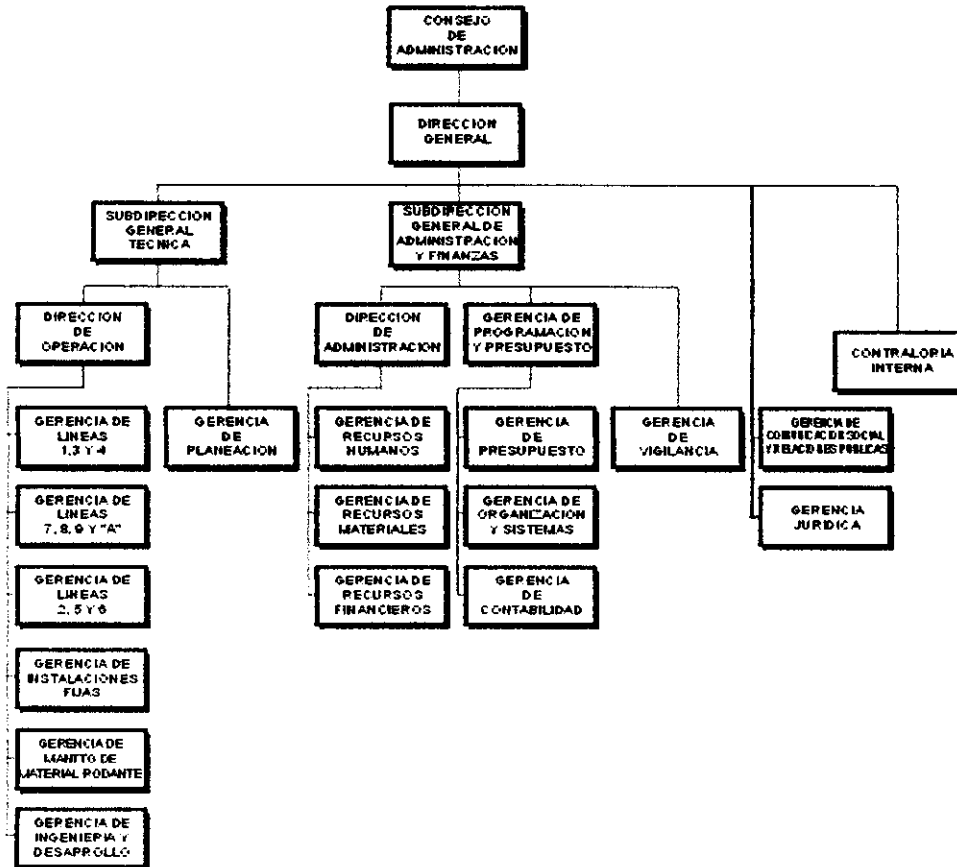
Para cumplir con su objetivo de construir, operar y explotar un tren rápido con recorrido subterráneo y superficial para el transporte colectivo de pasajeros en la Zona Metropolitana de la ciudad de México, el STC cuenta con una estructura orgánica conformada por 143 plazas: una dirección general; dos subdirecciones generales, una Técnica y otra de Administración y finanzas; tres direcciones: de Programación y Presupuesto, Operación y Administración y Finanzas y 16 Gerencias.<sup>40</sup>

En 1999 el STC poseía una plantilla de 13 mil 259 trabajadores; distribuidos de la siguiente forma: 10 mil 375 empleados sindicalizados; 2 mil 586 de confianza y 298 eventuales y mil 597 policías auxiliares externos, quienes de sumarse incrementarían el total a 14 mil 856 empleados.

---

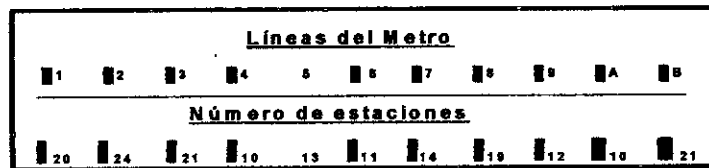
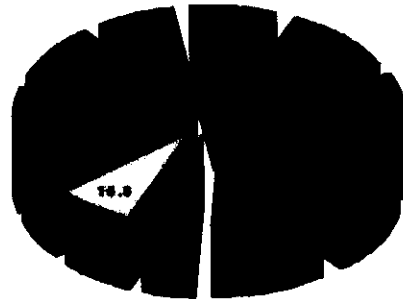
<sup>40</sup> Dictamen de la Oficialía Mayor del Gobierno del D.F., No. Of. OM/0476/98, 17 de Marzo de 1998.

**ORGANOGRAMA I**  
**Estructura Orgánica del Sistema de Transporte Colectivo**



Cuadro 11<sup>42</sup>

**Longitud de la red del Metro**  
(en kilómetros)



**Cuadro 12.**  
**Afluencia Anual de Pasajeros<sup>43</sup>**

Año	FLUJO DE USUARIOS
1997	1,361,546,235
1996	1,425,467,267
1995	1,473,969,283

<sup>42</sup> Ibidem.

<sup>43</sup> Ibidem.

Durante 1997 transportó a 4.2 millones de pasajeros en días laborables, con lo que el promedio anual fue de mil 361 millones 546 mil 235 usuarios, y 61.6 por ciento usó las líneas 1, 2 y 3, es decir: 838.80 millones de usuarios.

En diciembre de 1997, el parque vehicular de la red estaba integrado por 269 trenes neumáticos con 9 carros cada uno, más 18 carros de reserva, y 20 trenes férreos de 6 carros cada uno. Existían entonces 11 modelos diferentes de trenes en operación: los franceses MP68, MP68R y el MP82; el NC-82, canadiense; el NE-92, español; así como los hechos en México: NM73A, NM73B, NM79, NM83A, NM83B y FM86.

**Cuadro 13**  
**Incrementos en el precio del boleto univiaje**

<i>NÚMERO</i>	<i>FECHA</i>	<i>PRECIO (PESOS)</i>
1	4 de septiembre de 1969	1.00
2	1o. de agosto de 1986	20.00
3	16 de mayo de 1987	50.00
4	21 de diciembre de 1987	100.00
5	27 de diciembre de 1989	300.00
6	8 de noviembre de 1991	0.40
7	16 de diciembre de 1995	1.00
8	30 de noviembre de 1996	1.30
9	21 de diciembre de 1997	1.50

### **Indicadores de Calidad**

El *Benchmarking*, medida internacional de los indicadores de calidad, muestra que: México ocupa el tercer lugar mundial por la fiabilidad en su servicio, es decir: por los kilómetros recorridos sin averías (en 1996 fueron mil 850 y en 1997, 2 mil 93: incrementó en 1.72 % su confiabilidad). El primer sitio pertenece a Tokio.



- Está en la segunda posición mundial en porcentaje de trenes a tiempo, por su índice de fiabilidad. El primer sitio lo ha ganado el Metro de Tokio.
- Es el segundo lugar mundial (atrás del de Nueva York) por el mínimo retraso de sus trenes conforme al servicio programado.
- Ha merecido el tercer lugar mundial por el porcentaje de pasajeros que realizan sus viajes con puntualidad. El primer lugar lo tiene Hong Kong.<sup>44</sup>

### **El Metro, exportador de tecnología**

El ingeniero Luis Canut Abarca, Director de Operación del STC señala que a través de los años, el STC pasó de importador de tecnología y capacitación a exportador de asesorías tecnológica, operativa y administrativa a diversos metros del mundo, como el de Medellín, Colombia; Buenos Aires, Argentina; San Juan de Puerto Rico; Río de Janeiro y Sao Paolo, Brasil. Así como a los metropolitanos de Monterrey, Nuevo León y Guadalajara, Jalisco.<sup>45</sup>

El Metro de la ciudad de México participa en los *Subcomités de Explotación, Instalaciones Fijas, Material Rodante, Finanzas y Comercio* de la *Unión Internacional de Transportes Públicos (UITP)*, así como en diferentes *Comités de la Asociación Latinoamericana de Metros y Subterráneos (ALAMYS)*, y año con año efectúa intercambios de experiencias con la *Red Autónoma de Transporte Parisino (RATP)*.

Conforme al ingeniero Juan Manuel Ramírez Caraza, técnico pionero del STC, el Metro es un transporte de cinco estrellas porque desde el principio se cumplieron con rigor normas técnicas de seguridad y eficiencia. “Hay aquí más de 600 ingenieros competitivos a nivel mundial”.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Ibidem.

<sup>45</sup> Entrevista con el ingeniero Luis Canut Abarca, Director de Operación del STC, 1998.

<sup>46</sup> Entrevista con el ingeniero Juan Manuel Ramírez Caraza, asesor de la Dirección General del STC, 1998.

## **2.3 ¿Cómo ha sido la comunicación en el STC?**

La comunicación en el STC fue de importancia primordial en su origen; sin embargo, al paso de los años por diversas causas, fue perdiendo importancia, fuerza y efectividad.

### **2.3.1 La comunicación externa**

Un mes después de la creación del STC se establece, dentro de la Dirección General, un *Departamento de Relaciones Públicas y Servicios Comerciales*, a cargo de la **comunicación externa**, a fin de satisfacer los requerimientos informativos de periodistas y usuarios, organizar eventos nacionales y extranjeros y analizar la comercialización en instalaciones de la red.

Lucy Maldonado Pereda, secretaria fundadora de esta área, recuerda que “el Departamento de Relaciones Públicas se creó el 20 de mayo de 1967 y para el 19 de junio ya estábamos trabajando las tres primeras personas que atenderíamos a los periodistas, recuerdo que al principio hacíamos hasta trámites jurídicos y lo relacionado con los locales comerciales.

“Una de mis primeras tareas fue elaborar y entregar cartas a un grupo de promotores para que fueran a repartirlas de casa en casa, fueron firmadas por el regente Alfonso Corona del Rosal, y contenían un agradecimiento a los habitantes capitalinos que vivían hasta cuatro manzanas alrededor del trayecto de las líneas 1, 2 y 3 del Metro, como que el contacto de las autoridades con los trabajadores y los usuarios era más estrecho y muy humano”.<sup>47</sup>

En 1984, durante la administración de Gerardo Ferrando Bravo (1983-1991), la Comisión Interna de Administración y Programación (CIDAP), aprobó la renivelación del Departamento de Relaciones Públicas a Gerencia y quedó conformada por dos Departamentos, cuatro Unidades y Audiometro.

Sin embargo, en agosto de 1985, con motivo de las medidas de racionalidad del gasto corriente emitidas por el Ejecutivo Federal y conforme a las disposiciones generales de la entonces Secretaría de Programación y Presupuesto aplicables a las entidades paraestatales, la Dirección

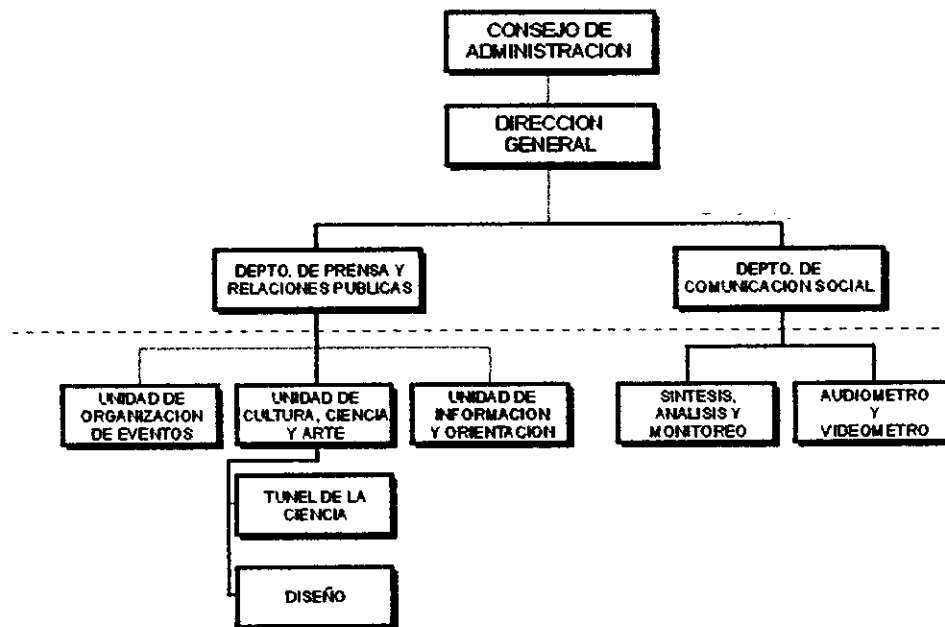
---

<sup>47</sup>Entrevista con Lucy Maldonado Pereda, fundadora del Departamento de Relaciones Públicas del STC.

General del STC determinó la cancelación de la Gerencia de Relaciones Públicas, permaneciendo los Departamentos de Relaciones Públicas y Comunicación Social, dependientes de la Dirección General.<sup>48</sup>

## ORGANOGRAMA 2

### Estructura del área de comunicación social (1985-1995)



#### 2.3.1.1 Departamento de Relaciones Públicas

Fue durante 27 años (1967-1994), contando 1984-1985, cuando fue ascendida a Gerencia, el área coordinadora del manejo de la imagen del organismo hacia el exterior, permaneció como dependiente directo de la Dirección General del STC. En los últimos cuatro años, como veremos más adelante, disminuyó su importancia rectora.

<sup>48</sup> Estatuto Orgánico del STC, Gaceta Oficial del Distrito Federal, 15 de junio de 1998.

Aún sin estructura formal, aquí se generaron los productos necesarios para detectar, a través de la elaboración de síntesis de prensa y monitoreo, cómo se manejaba la imagen del STC en los medios de comunicación; atendía los requerimientos informativos de periodistas y daba respuesta a sus reclamos o sugerencias; coordinaba las campañas de difusión y la cobertura de prensa y realización de los eventos del organismo, tanto nacionales como internacionales.

Durante 15 años coordinó las acciones del Departamento de Comunicación Social y por ende de las transmisiones de Audiometro y, por espacio de seis años las acciones de la *Unidad de Cultura, Ciencia y Arte*; del *Museo-Túnel de la Ciencia* y de las Unidades de Eventos y de Orientación e Información.

### **Unidad de Orientación, Información y Quejas**

El STC la creó el 16 de junio de 1978 para cumplir con el acuerdo presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de septiembre de 1977, donde se ordena que todas las entidades administrativas gubernamentales establezcan y mantengan sistemas de orientación, información y quejas, a fin de facilitar el trámite, gestión y solución de los asuntos que el público plantee ante ellas.

En 1984 pasó a formar parte de la Gerencia de Relaciones Públicas, con la tarea de establecer mecanismos adecuados para proporcionar al usuario la correcta y oportuna información que requiere; recibir y atender sus quejas y/o sugerencias dando una respuesta a éstas; proporciona servicios de edecanía para juntas, exposiciones y eventos especiales.

Para 1997, disponía de 24 agentes de información o edecanes, quienes atienden los 10 Módulos de Información ubicados en las estaciones *Insurgentes*, *Chapultepec* y *Pino Suárez*, Línea 1; *Hidalgo*, *Zócalo* y *Tacuba*, Línea 2; *Balderas* y *La Raza*, Línea 3; *Chabacano* y *Centro México*, Línea 9.

También atienden dudas e interrogantes de usuarios a través de nueve fonómetros- teléfonos enlazados directamente con la unidad-, localizados en las estaciones *Pantitlán*, *San Lázaro*,

*Observatorio y Tacubaya, Línea 1; Revolución, Taxqueña y Cuatro Caminos, Línea 2; Autobuses del Norte y Terminal Aérea, Línea 5. Además de 3 buzones de quejas en las estaciones San Lázaro, Tasqueña y Cuatro Caminos.*

### **Unidad de Organización de Eventos**

Su objetivo es lograr un mejor conocimiento y reconocimiento del esfuerzo que el STC lleva a cabo a través de la organización de eventos, internos y externos, nacionales e internacionales; proporciona el servicio de visitas guiadas por sus instalaciones y brinda información al público –estudiantes, investigadores, etcétera– interesado en conocer la historia, funcionamiento y avances tecnológicos del Metro.

La actividad principal de esta unidad es la organización de eventos, pues comprende la selección de sala de juntas (existen tres) hoteles y variedades; programas de acompañantes, contratación de servicios de traducción y equipo audiovisual y de transportación, entre otros.

Otra labor de importancia es la coordinación de campañas de vacunación dentro de las instalaciones y de los 218 pizarrones institucionales que existen en 75 de las 154 estaciones de la red, en los que se colocan carteles en apoyo de campañas cívicas, sociales, culturales y recreativas, así como de servicio social de instituciones públicas que no persiguen fines lucrativos.

### **Unidad de Cultura, Ciencia y Arte**

Aunque la divulgación cultural hacia el exterior ha sido una constante entre las atribuciones del área de Relaciones Públicas, el tema nos lleva al origen del STC, pues desde el diseño de las estaciones del Metro participaron artistas plásticos de renombre, ellos han contribuido a lo largo de tres décadas de vida a consolidar el patrimonio artístico y cultural del Metro.

Este patrimonio se localiza en toda la red y se ha conformado con importantes murales y esculturas. El siguiente cuadro muestra la existencia de murales, pinturas de gran formato que han dado fama internacional a pintores mexicanos. (Cuadro 14)

**Cuadro 14.  
Murales en la red del Metro <sup>78</sup>**

<b>ESTACIÓN Y LÍNEA</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>AUTOR</b>	<b>SUPERFICIE</b>	<b>INAUG.</b>
<i>Tacubaya (1)</i>	<i>Del Códice al Mural</i>	<i>Guillermo Ceniceros</i>	<i>600 m2</i>	<i>25/5/87</i>
<i>Centro Médico (3)</i>	<i>Medicina Tradicional y Contemporánea</i>	<i>Arturo Estrada</i>	<i>44 m2</i>	<i>29/8/88</i>
<i>Copilco (3)</i>	<i>El Perfil del Tiempo</i>	<i>Guillermo Ceniceros</i>	<i>1000 m2</i>	<i>21/11/88</i>
<i>Barranca del Muerto (7)</i>	<i>Visión de Mictlán</i>	<i>Luis Y. Aragón</i>	<i>40 m2</i>	<i>28/11/88</i>
<i>Universidad (3)</i>	<i>La UNAM en el Umbral del Siglo XX</i>	<i>Arturo García Bustos</i>	<i>55 m2</i>	<i>26/7/89</i>
<i>Insurgentes (1)</i>	<i>Escenarios Subterráneos</i>	<i>Rafael Cauduro</i>	<i>2 de 5X9m.</i>	<i>9/10/90</i>
<i>Chabacano (9)</i>	<i>Cultura/Civilización</i>	<i>José de Guimaraes</i>	<i>2 de 7X 7.8m.</i>	<i>6/11/96</i>
<i>Bellas Artes (3/8)</i>	<i>Visión de Francia por un mexicano Visión de México por un francés</i>	<i>Rodolfo Morales Jean Paul Chambas</i>	<i>70 m2 70 m2</i>	<i>14-XI-98</i>

A partir de 1984 se crea la Unidad y se establece el programa El Metro, un Espacio para la Cultura, bajo el concepto de que las instalaciones hechas para transitarse con rapidez también podrían ser vehículo de confort y calidad en la prestación del servicio acercando manifestaciones culturales a los usuarios.

En la última década se incrementó en forma notable la promoción de esta actividad. En 1996, el Metro disponía de 28 vitrinas en su red, con lo que contó con 900 metros lineales para la exhibición de diferentes manifestaciones. Tan solo en ese año se montaron un promedio de 300

<sup>78</sup> Programa Cultural del Metro, SCT, 1998.

exposiciones anuales, incluyendo el Túnel de la Ciencia..<sup>79</sup>

El STC como espacio idóneo para la oferta cultural masiva ha logrado convertirse en un atractivo para las instituciones especializadas en ese rubro, como el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes y la Dirección General de Acción Social, Cívica y Cultural del DDF, con quienes ha celebrado convenios de colaboración en los cuales su aportación es el espacio y el público.

### **Túnel de la Ciencia**

En noviembre de 1988 se creó el *Museo Túnel de la Ciencia*, en la estación *La Raza*, Línea 3, con el objetivo de contribuir a la divulgación científica y tecnológica, desde entonces realiza visitas guiadas a escolares.

Seis años después se organizó por primera vez *Octubre, Mes de la Ciencia y la Tecnología*, evento que en 1998, al cuarto año de realizarse, logró convocar a tres millones 800 mil visitantes a las exposiciones y conferencias organizadas por 22 instituciones de educación superior, institutos, asociaciones, museos, organismos relacionados con el conocimiento tecnológico y el STC.

En 1997, el *Túnel de la Ciencia* fue aceptado como miembro de la *Red de Popularización de la Ciencia y la Tecnología de la UNESCO* (Red Pop). De esta forma se reconoció a este organismo su contribución para elevar el nivel cultural de la población capitalina.

### **Unidad de Diseño**

Esta área es de las más recientes dentro del STC, realiza los carteles que han cobrado prestigio en los últimos 3 años (1996-1998), bajo los nombres de *Los escritores en el Metro*, *Los poetas en el Metro*, *Los pintores en el Metro*. Al mismo tiempo esta área se encarga de elaborar los

---

<sup>79</sup> Informe de Actividades 1996, STC, Promoción Comercial y Comunicación Social, 1997.

anuncios o inserciones de prensa, así como la señalización indispensable ante eventualidades u obras programadas.

### **2.3.1.2 Departamento de Comunicación Social**

Desde su origen tuvo como encomienda coordinar las acciones de difusión del STC-Metro, y a Audiometro (sistema de sonido en los andenes de la red); producir cápsulas radiofónicas y audiovisuales internos de calidad semiprofesional. Asimismo coordina síntesis y monitoreo, y desde hace cuatro años la redacción; alguna vez experimentó con la publicidad comercial a través de monitores de televisión, instalados en algunas estaciones del Metro, mediante concesión temporal otorgada por el STC a una empresa particular.

#### **Audiometro**

En 1969, el STC contrató los servicios de la compañía *Elwin S.A.* para establecer una estación radial de circuito cerrado que, mediante el uso de la línea de voceo general, vía cable, transmitiera música y mensajes originados en una consola o audiocassetera. La reproducción se realiza en cada estación del Metro, mediante dos amplificadores de 70 volts y es conocido como el sonido ambiente que se escucha en los andenes, ya transmitiendo música, informando sobre interrupciones del servicio o reproduciendo spots de servicio social.

En mayo de 1970, *Audiometro* pasó a formar parte del STC, incorporándose al Departamento de Relaciones Públicas y Servicios Comerciales, del cual dependió alrededor de dos años. "La Central de Comunicaciones, operada por Telecomunicaciones, desde siempre ha controlado la transmisión y además de darle acceso a Audiometro, transmite mensajes de la cabina del Jefe de Estación, de taquilla y de video-vigilancia".<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> Entrevista con Lorenzo Rodríguez, fundador de Audiometro.



Hay dispositivos automáticos que dan paso al sonido, según prioridades. Telecom revisa y mantiene en buen estado la emisión de 144 estaciones de la red (las otras 10, correspondientes a la Línea A no reciben este sonido).

Por espacio de 14 años, formó parte de la Gerencia de Estaciones y Transportes. A partir de 1984 se incorpora al recién creado Departamento de Comunicación Social y se le amplían sus funciones a las de Videometro, para apoyar a las diversas áreas del STC en la elaboración de audiovisuales para su difusión interna. *Al principio, recuerda Lorenzo Rodríguez, decano de Audiometro, sus cuatro operadores transmitían dos horas y media de música, pero a partir de febrero de 1970 empezó a crecer la programación al mismo ritmo de la infraestructura del Metro.*

Sin embargo, esta promisoría área desde hace alrededor de 14 años se estancó. A partir de entonces y hasta nuestros días opera con un equipo rezagado de dos audiocaseteras, una consola mezcladora, dos grabadoras de carrete, cuatro tornamesas, un reproductor de *cd's* y una cabina de locución, entre otros implementos.

Todos los días del año, transmite de las seis de la mañana a las 12 de la noche. En 1997 renovó su programación musical e hizo prevalecer la instrumental, desde clásica hasta *New Age*. *Transmite* mensajes institucionales o de servicio social. A lo largo de su existencia Audiometro ha despertado múltiples expectativas, pese a ello ha sido un área incomprendida y anquilosada.

### **Unidad de Síntesis y Monitoreo**

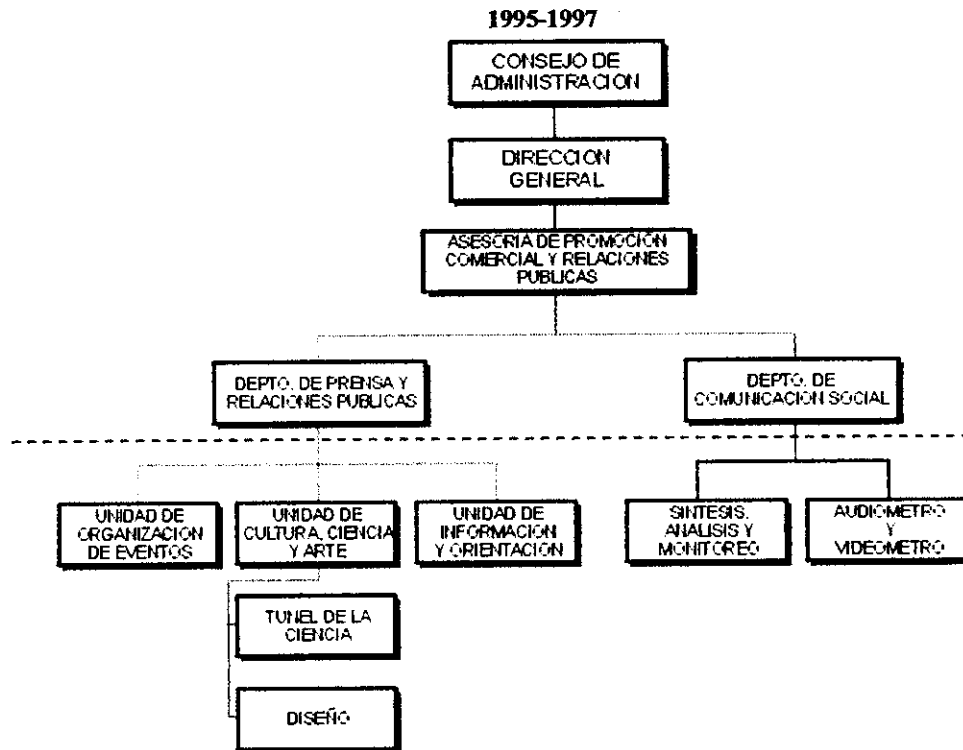
Desde el principio esta área ha sido el *termómetro* que indica el impacto de las campañas de sensibilización que el STC efectúa en los medios masivos de comunicación y para detectar la opinión que tenía el público sobre la operación y prestación del servicio de transporte, mediante el seguimiento informativo en prensa, radio y televisión.

## Asesoría de Promoción Comercial y Comunicación Social

Entre 1995-1997, cuando Alfonso Caso Aguilar ocupó la Dirección General, permaneció sin modificación la estructura orgánica anterior, pero en la práctica se incorporó a la cabeza de esta área un asesor de la Dirección General del STC en materia de Promoción Comercial y Relaciones Públicas, quien se apoyaba en las jefaturas de departamento: *Prensa y Relaciones Públicas* y *Comunicación Social*; siete unidades y un enlace administrativo.

### ORGANOGRAMA 3

#### Estructura del área de comunicación Social



### 2.3.2 ¿Cómo ha sido la comunicación interna en el STC?

Inicialmente se contempló dirigir a través del Departamento de Divulgación Cultural, Social y Deportiva un programa de comunicación interna para elevar el nivel cultural y educativo de los trabajadores del STC, esto ocurrió en 1971, y se creó dependiente de Recursos Humanos.

La comunicación interna tenía el “objetivo primordial de poner al alcance de los trabajadores que laboran en el STC, en su mayoría técnicos formados en escuelas que no abordan el aspecto humanístico, el mayor número de conocimientos para que adquieran una visión más amplia del mundo y la sociedad en que viven”. Además, realizaba la revista interna (*Presencia del Metro*), anuarios y otras publicaciones institucionales, campañas publicitarias y de difusión cultural.<sup>81</sup>

Este departamento se ha regido por criterios administrativos y, en los últimos 10 años, bajo la coordinación del Sindicato de Trabajadores del STC, organismo de gran influencia que coordina la mayoría de las actividades recreativas y culturales dirigidas al personal sindicalizado, compuesto por 10 mil 375 empleados de base.<sup>82</sup>

Al principio las grandes personalidades del mundo artístico e intelectual eran invitadas para darles espectáculos o conferencias a los empleados de los primeros años, como Lucy Maldonado, una de las fundadoras del Metro, quien recuerda “aquéllos ciclos de conferencias dictadas exclusivamente a trabajadores del Metro por pintores, como José Luis Cuevas o prestigiados escritores, como Salvador Novo, entre otros personajes famosos.”<sup>83</sup>

#### 2.4.1 Las revistas internas del Metro

A pesar de la vasta historia del STC, han sido muy limitados los esfuerzos por dotar a la institución de un órgano de difusión a la altura de las expectativas de la empresa, por ello en 12 de los más de 30 años de existencia, sólo ha habido dos publicaciones consideradas órganos internos de difusión. (Cuadro 15)

---

<sup>81</sup> *Presencia del Metro*, STC, Vol. 3, No. 11, pág. 52.

<sup>82</sup> *Agenda de Datos Relevantes del Metro de la Ciudad de México*, STC, pág. 23.

<sup>83</sup> *Entrevista con Lucy Maldonado*, op.cit.

Cuadro 15

Revistas Internas del STC-Metro<sup>84</sup>

<b>TÍTULO</b>	<b>PERIODO</b>	<b>PDTE DEL CONSEJO EDITORIAL</b>	<b>EDITOR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>PRESENCIA DEL METRO</b>	1970-1971	Lic. Leopoldo González Sáenz (Director General del STC)	Rafael Rovelo, Edgardo Cruz y Carlos Bello (Relaciones Públicas)	Órgano oficial de difusión
	1971-1976	Ing. Jorge Espinoza Ulloa (Director Gral. del STC)	Carlos Serrano L. (Jefe del Depto. de Divulgación Cultural)	Órgano oficial de difusión
<b>NOTIMETRO</b>	1977-82	Lic. Julián Díaz Arias (Director Gral. del STC)	José Camacho Morales (Jefe del Depto. de Divulgación Cultural S. y D.)	Órgano de difusión del Metro
<b>METRO Y TECNOLOGIA</b>	1988- XII- 88	C.P. Ramón Aguirre Velázquez (Jefe del DDF)	Ing. Antón S. Fabila (Gerencia de Ingeniería y Desarrollo)	Boletín técnico-informativo
	1989-1991	Lic. Manuel Camacho Solís (Jefe del DDF)	Ing. Rafael Muñoz C. (Gerencia de Ingeniería y Desarrollo)	Boletín técnico-informativo
<b>BOLETIN INFORMATIVO</b>	1996-1997	Lic. Alfonso Caso Aguilar (Director Gral. del STC)	Ing. Marco Antonio Guzmán (Gerencia de Ingeniería y Desarrollo)	Boletín técnico-informativo
	1998-1999	Ing. Pedro Luis Benítez (Director Gral. del STC)		

<sup>84</sup> Centro de Información y Documentación Técnica, Gerencia de Ingeniería y Desarrollo, STC.

## Cuadro 15

Revistas Internas del STC-Metro<sup>84</sup>

<b>TÍTULO</b>	<b>PERIODO</b>	<b>PDTE DEL CONSEJO EDITORIAL</b>	<b>EDITOR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>PRESENCIA DEL METRO</b>	1970-1971	Lic. Leopoldo González Sáenz (Director General del STC)	Rafael Rovelo, Edgardo Cruz y Carlos Bello (Relaciones Públicas)	Órgano oficial de difusión
	1971-1976	Ing. Jorge Espinoza Ulloa (Director Gral. del STC)	Carlos Serrano L. (Jefe del Depto. de Divulgación Cultural)	Órgano oficial de difusión
<b>NOTIMETRO</b>	1977-82	Lic. Julián Díaz Arias (Director Gral. del STC)	José Camacho Morales (Jefe del Depto. de Divulgación Cultural S. y D.)	Órgano de difusión del Metro
<b>METRO Y TECNOLOGIA</b>	1988- XII- 88	C.P. Ramón Aguirre Velázquez (Jefe del DDF)	Ing. Antón S. Fabila (Gerencia de Ingeniería y Desarrollo)	Boletín técnico-informativo
	1989-1991	Lic. Manuel Camacho Solís (Jefe del DDF)	Ing. Rafael Muñoz C. (Gerencia de Ingeniería y Desarrollo)	Boletín técnico-informativo
<b>BOLETIN INFORMATIVO</b>	1996-1997	Lic. Alfonso Caso Aguilar (Director Gral. del STC)	Ing. Marco Antonio Guzmán (Gerencia de Ingeniería y Desarrollo)	Boletín técnico-informativo
	1998-1999	Ing. Pedro Luis Benitez (Director Gral. del STC)		

<sup>84</sup> Centro de Información y Documentación Técnica, Gerencia de Ingeniería y Desarrollo, STC.

### Presencia del Metro<sup>85</sup>

(1970-1976)

Nació durante el periodo en que Leopoldo González Sáenz, ocupó la Dirección General del STC, los primeros integrantes del Consejo Editorial fueron Rafael Rovelo Velasco, Edgardo Cruz Clavel y Carlos Bello Zornoza, quien fue el primer Jefe del Departamento de Relaciones Públicas del STC. A partir del número 3, en enero-febrero de 1971, cuando Jorge Espinosa Ulloa es nombrado Director General, Carlos Serrano Linares, Jefe del Departamento de Divulgación Cultural, Social y Deportiva del STC, se convierte en el editor de esta revista.

Aunque se anunciaba como *publicación bimestral*, fue muy irregular su impresión. Entre las características de su formato destacan: extensión variable de 32 hasta más de 100 páginas; los forros a color e interiores a dos tintas; papel couché tamaño carta-standart, engrapado a caballo.

El contenido se caracteriza por la permanencia del editorial de la dirección general, artículos técnicos sobre alguna área del Metro; información sobre visitas o encuentros con personalidades nacionales o extranjeras; información sobre organismos internacionales de subterráneos y de otros Metros del mundo, información sobre capacitación a los trabajadores y buzón abierto para captar opiniones internas y externas, además de contar con un encarte intermedio titulado *Artes de México*, sección de difusión cultural para los empleados del Metro, de 6 a 8 páginas de amplitud.

**presencia  
del METRO**



Esta publicación cumple con los mínimos de calidad establecidos *para* una revista interna, porque fue producto de una concepción clara para impulsar el desarrollo individual y colectivo de los trabajadores del Metro, a la par de promover la evolución institucional, finalidad que se identifica plenamente con los objetivos que persigue la empresa como conjunto.<sup>86</sup>

<sup>85</sup> *Presencia del Metro*, STC, 1970-1976.

<sup>86</sup> Carlos Fernández Collado, *La Comunicación en las Organizaciones*, pág. 146.

**Notimetro**  
(1977-1982)

Esta publicación fue elaborada también por el Departamento de Divulgación Cultural, Social y Deportiva del STC, durante el periodo en que Julián Díaz Arias fungió como Director General del STC (1976-1982).<sup>87</sup>

*Notimetro* también se definió como un órgano de difusión, con periodicidad bimestral, pero en lugar de asumir la representación de la institución acotaba pertenecer al Departamento de Divulgación Cultural y Deportiva.



Las características de la publicación fueron: papel similar al couche, entre 22 y 32 páginas; forros a color, interiores a una tinta, medidas de 20 por 23 centímetros, engrapado a caballo.

Respecto al contenido, ese contemplaba: editorial, sección cultural, actividades deportivas, sociales y de interés general e historia del deporte, entre otras.

En forma y contenido, la calidad de esta publicación es inferior a la de su antecesora, *Presencia del Metro*.

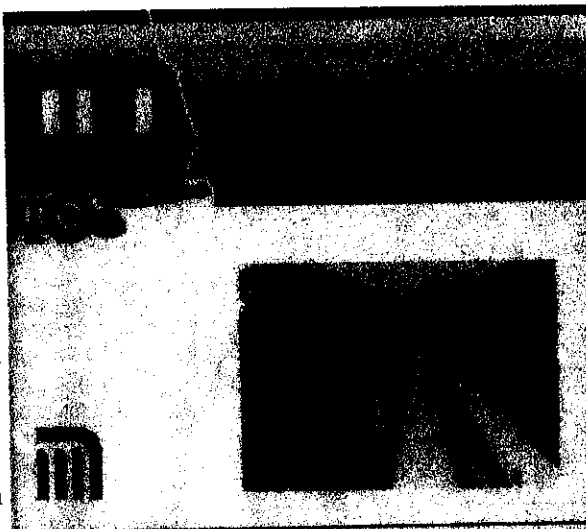
<sup>87</sup> *NotiMetro*, órgano de difusión del Departamento de Divulgación Cultural, Social y Deportiva, STC, 1977-1982.

## **Metro y Tecnología**

(1988-1991)

Esta publicación fue creada durante la administración de Gerardo Ferrando Bravo, quien ocupó la Dirección General del STC entre 1983 y 1991. La edición estuvo a cargo de la Gerencia de Ingeniería y Desarrollo del STC.

Los primeros siete números de *Metro y Tecnología* constaron de 22 páginas, forros en selección a color, interiores a una tinta, medidas 24.7 por 21 cm. (apaisado), engrapado y encuadernado a caballo. Del número 6 al 9 el formato se amplía a 21.6 por 27.9 centímetros.



Desde que surgió el número 1, en marzo de 1998, se establece con claridad su interés primordial de convertirse en un órgano de difusión tecnológica.

En su primer editorial se asienta: “*Metro y Tecnología* llega a ustedes con la intención de hacerlos partícipes de lo que acontece dentro de las áreas técnicas del Sistema, así como de las innovaciones que día a día contribuyen a la superación del transporte en nuestro país y el mundo entero”.<sup>88</sup>

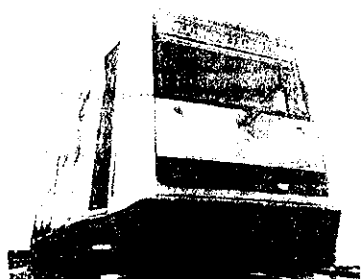
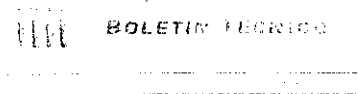
<sup>88</sup> *Metro y Tecnología*, Boletín Técnico Informativo del STC, núm. 1, marzo de 1988.



### **Boletín Técnico Informativo**

(1996-1999)

Este boletín aparece en marzo de 1996 durante el tiempo que Alfonso Caso Aguilar fue Director General, entre 1994-1997, y continúa durante la administración de Pedro Luis Benítez Esparza (1998-1999).



Fue editado trimestralmente por la Gerencia de Ingeniería y Desarrollo, *con la intención de contribuir a la difusión de nuevas tecnologías.*<sup>89</sup>

Este último esfuerzo de difusión y actualización tecnológica se autocalifica “de modesto”, y lo es, con un formato de 20 páginas tamaño media carta, impreso en una tinta, sobre papel bond, algunas veces engrapado, y las más, sólo doblado.

Sin embargo, el *Boletín Técnico Informativo* es una publicación apreciada, especialmente por las áreas técnicas, por su contenido serio y destaca

especialmente el esfuerzo editorial que se realiza para difundir las novedades científicas.

Luego del recuento de las publicaciones del Metro, es importante subrayar que actualmente el Metro no cuenta con un órgano de difusión, -ni interno ni externo,- que permita cohesionar los anhelos de los más de 13 mil trabajadores con los objetivos de la empresa descentralizada del Gobierno del Distrito Federal o proyectar su imagen hacia públicos externos.

### **El Cartel o Periódico Mural**

Durante casi una década, el STC-Metro utilizó periódicos murales para comunicarse hacia afuera y dentro de la empresa. Estos *house organ* cumplían con las siguientes metas: integración del personal; proyección de la imagen corporativa de la empresa; diagnóstico, evaluación y conformación del clima social y organizacional prevalente y el apuntalamiento y renovación de los valores comprendidos en la *cultura organizacional*.

<sup>89</sup> *Boletín Técnico Informativo*, Gerencia de Ingeniería y Desarrollo, STC, 1996-1999

**Cuadro 16**  
**Cuadro de Carteles<sup>90</sup>**

<b>TÍTULO Y CARACTERÍSTICAS</b>	<b>ADMINISTRACION Y PERIODO</b>	<b>EDITOR Y CLASIFICACION</b>	<b>SECCIONES</b>
<i>Infor metro</i> 48.5 X 69 cm. <i>Selección a color couché</i>	Ing. Gerardo Ferrando Bravo 1987-1990	Relaciones Públicas del STC. Organo Informativo del STC a los usuarios	Editorial, nota informativa, cápsulas informativas, fotografías e ilustraciones, protección civil y directorio del STC
<b>Metro Mural</b> 48.5 X 69 cm. Dos tintas couché	Ing. Gerardo Ferrando Bravo (1986-1990)	Relaciones Públicas del STC. Organo Informativo Interno	Actividades Cívicas tradiciones conmemoraciones internas
<b>En la Línea del Metro</b> 48.5 X 69 cm. Dos tintas couché	Lic. Emilio Mújica Montoya Lic. Alfonso Caso Aguilar (1991-1995)	Relaciones Públicas del STC. Organo informativo del STC a los usuarios	Un tema por publicación (Plan Maestro del Metro; Rehabilitación del Material Rodante, Mantenimiento, etcétera.)
<b>Nosotros los del Metro</b> 48.5 X 69 cm. Dos tintas couché delgado.	Lic. Emilio Mújica Montoya Lic. Alfonso Caso Aguilar (1991-1995)	Relaciones Públicas del STC. Organo Informativo Interno	Actividades deportivas, sindicales, premiaciones y conmemoraciones
<b>NotiMetro</b> 48.5 X 69 cm. Dos tintas couché	Lic. Alfonso Caso Aguilar (julio-agosto de 1995, ejemplar único)	Relaciones Públicas del STC. Organo informativo del STC a los usuarios	Benchmarking, colaboraciones con Metros extranjeros. Plan Maestro y Programa Cultural
<b>UNIDAD Metro</b> 48.5 X 69 cm. Dos tintas couché	Lic. Alfonso Caso Aguilar (julio-agosto de 1995, ejemplar único)	Relaciones Públicas del STC. Organo informativo interno	Benchmarking, colaboraciones con Metros extranjeros. Plan Maestro y Programa Cultural

<sup>90</sup> Unidad de Coordinación de Eventos, Gerencia de CSRP, STC, 1999.

## CAPITULO 3

### PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACION PARA LA GERENCIA DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL DEL STC-METRO

Se propone que el Sistema de Transporte Colectivo-Metro adopte la comunicación organizacional como el modelo idóneo para modernizar su estructura comunicacional, actualizar su concepto de imagen corporativa y adoptar una estrategia integral de desarrollo que impulse especialmente la comunicación interna –actualmente rezagada–, sin descuidar la proyección de la institución al exterior, su capacidad de adaptación al medio ambiente y de dar respuesta a las demandas del público usuario.

#### 3.1 Introducción

Hasta el momento de presentar esta tesina, en marzo de 1999, en el STC habían existido sólo dos Manuales de Organización (MO): el primero fue aprobado por el Consejo de Administración del organismo, con vigencia a partir del 2 de julio de 1997, acuerdo II-97-III-9, luego de haber sido proyectado por la Dirección de Programación y Presupuesto, durante la administración del licenciado Alfonso Caso Aguilar, quien en su calidad de Director General autorizó el proyecto.

El objetivo explícito de ambos es “servir como fuente actualizada de consulta sobre los antecedentes históricos, marco jurídico, estructura orgánica, objetivos y funciones (del STC), facilitando a los servidores públicos del organismo, la identificación de su ámbito de competencia y, por tanto el establecimiento de mecanismos de comunicación y coordinación que redundaran en el mejoramiento continuo de los servicios que presta, así como en el cabal cumplimiento de los objetivos asignados en el decreto de creación”.<sup>1</sup>

El segundo MO fue aprobado por el Consejo de Administración del STC el 20 de mayo de 1998, bajo la dirección del ingeniero Pedro Luis Benítez Esparza, aunque mantuvo el objetivo de su

---

<sup>1</sup> Manual de organización, aprobado por el Consejo de Administración del STC, 2 de julio de 1997, segunda sesión ordinaria.

antecesor, modificó la estructura: de las 128 unidades orgánicas que la integraban desaparecieron tres y quedaron 125. Crecieron los puestos directivos, pues de un director general y tres directores de área, se pasó a un director general, dos subdirectores generales y tres directores de área. Permanecieron igual: la contraloría interna, 16 gerencias y 24 subgerencias, y disminuyeron de 83 a 78 los departamentos. Entre los departamentos descontinuados estuvieron los de comunicación social y relaciones públicas.

Respecto a las funciones del área encargada de la comunicación social en el STC-Metro; en el primer MO, vigente 10 meses, entre julio de 1997 y mayo de 1998, se establecían objetivos y funciones de los dos departamentos que la conformaban: el de Relaciones Públicas (DRP) y el de Comunicación Social (DCS). En el segundo MO, vigente desde mayo de 1998 hasta marzo de 1999, se regula solamente a la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas (GCSRP)<sup>2</sup> pues al nacer ésta se eliminaron formalmente los departamentos como puestos de estructura. (Anexos 1 y 2)

De esta forma, en 1998, cuando el STC cumplía 31 años de edad y 29 de operación, su Consejo de Administración autorizó la creación de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas, pues consideró que era necesaria para asegurar el cumplimiento de las funciones de comunicación social y relaciones públicas del organismo, "como apoyo a mantener una imagen positiva del organismo entre los usuarios, así como entre los medios de comunicación (radio, prensa y televisión), dependiendo de la Dirección General, así como la cancelación de los Departamentos de Comunicación Social y Relaciones Públicas."<sup>3</sup>

Así se asentó en el acuerdo 1-98-111-1 correspondiente a su primera sesión ordinaria, celebrada el 29 de abril de 1998, y con base en el dictamen 004, emitido por la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, mediante oficio OM/0476/98 del 17 de marzo de 1998.

---

<sup>2</sup> Manual de Organización, aprobado por el Consejo de Administración del STC, 20 de mayo de 1998, segunda reunión ordinaria de 1998.

<sup>3</sup> Manual de Organización de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas, Gerencia de Organización y Sistemas, STC, 29 de abril de 1998, pág. 3.

Paradójicamente, por segunda ocasión en la historia del organismo —la primera fue entre 1984 y 1985— se le concede formalmente a esta área la importancia de Gerencia, o sea un puesto del cuarto nivel de jerarquía, por debajo de la Dirección General, Subdirecciones Generales y Direcciones. Al crearla se eliminan los dos departamentos estratégicos: el treintañero de Prensa y Relaciones Públicas y el diecisieteañero de Comunicación Social.

Aunque de facto la GCSRP funciona con las dos jefaturas departamentales desaparecidas, actualmente esta área carece de puestos de estructura, sólo cuenta con dos posiciones de apoyo, clasificadas como Líder Coordinador de Proyecto “A” que, en la práctica, son puestos homologados a nivel de subjefaturas departamentales. Este cambio no refleja la importancia estratégica que para cualquier gran empresa debe tener el área de comunicación.

Conforme al documento de su creación, el Manual de Organización del STC puede ser modificado en su contenido, a solicitud de la propia área regulada, la cual de así decidirlo deberá plantear los cambios ante la Gerencia de Organización y Sistemas del STC, la cual los validará al someterlos a aprobación del Consejo de Administración del organismo.

Cabe señalar que el MO de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas presenta el mismo contenido del Artículo 36 del Estatuto Orgánico del Sistema de Transporte Colectivo-Metro,<sup>4</sup> por lo que este proyecto también modificaría dicho instrumento jurídico.

### **3.2. Antecedentes**

Las bases y marco de referencia de esta herramienta se encuentran en las líneas de acción del Programa para el Desarrollo del Distrito Federal 1995-2000, que establece la disposición de codyuvar a la modernización de las estructuras y redimensionar las funciones de las entidades de la administración capitalina.

Una forma de lograr esta modernización es mediante la permanente actualización del MO, como un instrumento técnico-administrativo que permite a los organismos, como el STC, ordenar y regular sus recursos; así como normar la actuación de las distintas áreas que lo conforman,

---

<sup>4</sup> Estatuto Orgánico del STC, Gaceta Oficial del Distrito Federal, 15 de junio de 1998, pp. 16 y 17

delimitando claramente sus funciones y responsabilidades.

Es importante resaltar que, luego de analizar los dos Manuales de Organización del STC, en lo referente al área de comunicación social, encontramos en ambos deficiencias para satisfacer los requerimientos fundamentales de la comunicación organizacional, como son:

1) El STC debe contar con una estrategia integral de comunicación organizacional compartida por sus áreas fundamentales (técnica, operativa y administrativa), que le permita elaborar los mensajes institucionales, de forma congruente, homogénea y programada para su difusión en medios internos y externos, formales y/o informales. De esta forma, el Metro podría consolidarse durante los primeros años del nuevo milenio, como una empresa moderna, con un concepto renovado de imagen corporativa, con valores humanistas y sociales.

2) La Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas debe disponer de las atribuciones necesarias para ejercer la rectoría y supervisar que se aplique la normatividad a toda acción de comunicación de la empresa; para promover una imagen corporativa única, hacia adentro y hacia afuera que evite dispersión de esfuerzos; ni para integrar y aplicar un manual de imagen corporativa e identidad gráfica del organismo.

3) La GCSRP requiere de una estructura formal para convertirse en factor estratégico en la planificación del desarrollo organizacional.

4) No obstante que la Cultura Metro es un activo, actualmente se mantiene en pasivo, por lo que es menester reactivarlo como un elemento de cohesión hacia adentro y hacia afuera de la empresa.

5) Una institución de la dimensión del STC-Metro necesariamente requiere de un área formal de comunicación interna, disponer de una revista u otros medios impresos; y de programas para impulsar el desarrollo humano y profesional; la calidad total y otros métodos que motiven la integración y la sinergia entre el personal.

6) Es indispensable establecer un centro documental al que pueda acudir cualquier estudiante, investigador o periodista, nacional o extranjero, para consultar la memoria impresa, gráfica y

audiovisual del Metro, ya que pese a que existe una biblioteca dependiente del departamento de Divulgación Social, Cultural y Deportiva del STC, casi siempre está fuera de servicio.<sup>5</sup>

7) Debe rehabilitarse el canal de información que ofrece Audiometro, como un medio idóneo para transmitir permanentemente mensajes institucionales dirigidos a los usuarios y también los trabajadores, así como elevar la calidad de los productos de Videometro.

8) Existen algunas acciones para favorecer la retroalimentación, pero son insuficientes, por lo que se propone abrir nuevos y más amplios canales para conocer la opinión de usuarios y público en general, para ello se recomienda multiplicar el número actual de fonómetros y módulos de información, a fin de escuchar y dar respuesta a la constante interacción del medio ambiente (usuarios; habitantes capitalinos, otros medios de transporte, etcétera).

Entre 1997 y 1998, al transformarse la conformación estructural del área de comunicación social del STC (y pasar de dos departamentos a una gerencia), se perdieron también funciones que es deseable recuperar, como las siguientes:

- 1.- Pese a que el objetivo del Departamento de Relaciones Públicas y la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas es el mismo; al desaparecer el Departamento de Comunicación Social se perdió un aspecto fundamental de la comunicación organizacional: el que señalaba la vinculación de los trabajadores con los objetivos institucionales.
- 2.- En el MO vigente desaparece la atribución del Departamento de Comunicación Social para emitir opinión, previo acuerdo de la Dirección General, en la celebración de contratos y convenios en materia de radio (artículo X).
- 3.- En las funciones de la Gerencia se pierde la obligatoriedad de establecer y mantener comunicación con la Dirección General de Comunicación Social del Distrito Federal, a efecto de captar y aplicar en su caso, las políticas que al respecto se emitan (artículo XVIII).
- 4.- Se modifica la facultad del DCS ( artículo XV del MO original) que se refiere a de establecer relaciones públicas con los diferentes organismos del sector público, que escrito de esta forma,

---

<sup>5</sup> Con excepción del esfuerzo que realiza el Centro de Información y Documentación Técnica del STC de la Gerencia de Ingeniería y Desarrollo.

comprendería a los sectores federal y de la capital. Sin embargo la GCSRП en el artículo análogo amplía las relaciones al ámbito de la comunicación social, pero las limita sólo a dependencias del Distrito Federal.

5.- Otro cambio fue el del inciso XIX del primer M0, y se recoge en el artículo XVI del M0 vigente. Se precisa dónde coordinar y administrar los programas cultural y de divulgación científica del Metro: dentro de espacios e instalaciones destinados por el organismo para tal fin.

Debido a la necesidad de contar con un instrumento normativo acorde con los requerimientos del momento actual, se propone el presente Manual de Organización de la Gerencia de Comunicación Organizacional, mismo que para su implantación supone la reestructuración de la actual Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

### **3.3. Marco Jurídico**

Debido a que el marco jurídico que rige las acciones del STC-Metro es muy amplio, mencionaremos a continuación los ordenamientos más significativos, los cuales se aplican cumpliendo estrictamente con el principio de jerarquía de las leyes:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (D.O. 5-II-1917; último D.O. 20-III-97).

#### **Leyes:**

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B del Artículo 123 constitucional 28-XII-63; último D.O. 22-XII-87).

Ley del Servicio Público de energía Eléctrica (D.O. 22-XII-75; último D.O. 223-XII-92).

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (D.O. 29-XII-76; último D.O. 4-XII-97).

Ley General de Deuda Pública (D.O. 31-XII-76; último D.O. 21-XII-95).

Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal (D.O. 31-XII-76, último D.O. 21-XII 95).

Ley de Adquisiciones y Obras Públicas (D.O. 30-XII-93; último D.O. 5-VIII-94)

Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal (D.O. 30-XII-94; último D.O. 20-V-96).

Ley de Transporte del Distrito Federal (20-XII-95; último D.O. 18-VI-97).

Ley de Ingresos del Distrito Federal para el Ejercicio Fiscal de 1999, entre otras.



**Códigos:**

Código Fiscal de la Federación ( D.O. 31-XII-81; último D.O. 29-XII-97).

Código Financiero del Distrito Federal (D.O: 31-XII-94; último D.O. 5-I-98).

**Reglamentos:**

Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal (D.O. 15-IX-95; último D.O. 1-XII-97).

Reglamento para el Servicio Público de Transporte de Pasajeros en el D.F. (D.O. 3-XII-97).

Reglamento que fija las Condiciones Generales de Trabajo en del Sistema de Transporte Colectivo (Acuerdo III-97-IX-, Del 29-X-97).

**Decretos:**

Decreto por el que se crea un organismo público descentralizado, denominado Sistema de Transporte Colectivo (Metro) (D.O. 29-IV-67; último D.O. 17-VI-92).

Decreto para que las relaciones de trabajo entre el STC y sus trabajadores y empleados se rijan conforme la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B del Artículo 123 Constitucional (D.O. 15-VIII-67).

Decreto por el que se expide el Estatuto de Gobierno del Distrito Federal (D.O. 26-VII-94; último D.O. 4-XII-98).

**Acuerdos:**

Acuerdo que dispone que los trabajadores del organismo público descentralizado denominado STC (Metro) se incorporan al régimen establecido por la Ley del ISSSTE (D.O. 10-XI-67).

Acuerdo por el que se determina el importe de la tarifa por el uso del servicio público de transporte de pasajeros en el Sistema de Transporte Colectivo, Servicios de Transportes Eléctricos del Distrito Federal, Sindicatura de Autotransporte Urbano de Pasajeros R-100 en quiebra y vehiculos de servicio concesionado en sus diversas modalidades (G.O. 19-II-97).

**Otros ordenamientos:**

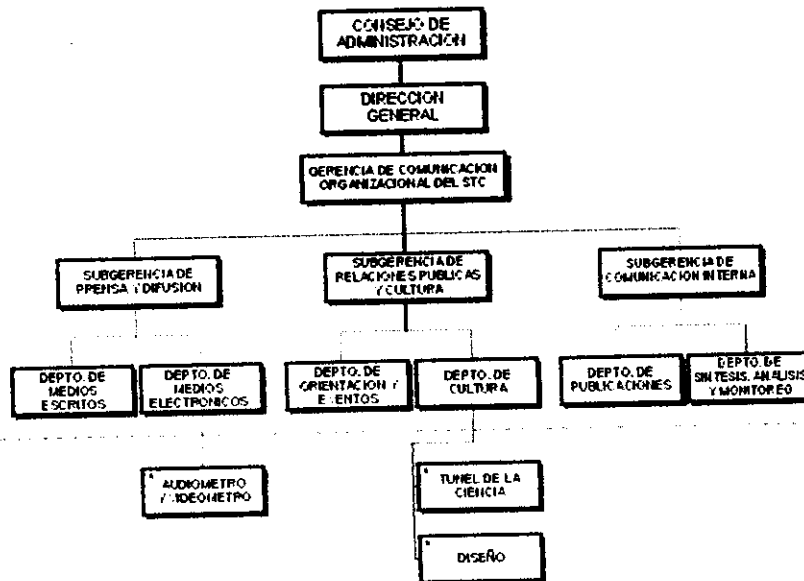
Normas que reglamentan el funcionamiento del Tren Subterráneo (Metro) del Sistema de Transporte Colectivo en relación con los usuarios. (D.O 16-VIII- 1969), y Ordenanza de la

Asamblea de Representantes del Distrito Federal, para la seguridad en el Sistema de Transporte Colectivo, Metro (D.O. 6-I-93), entre otros.

### 3.4 Estructura Orgánica de la Gerencia de Comunicación Organizacional

La Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas se transformará en la Gerencia de Comunicación Organizacional, integrada por tres subgerencias: Prensa y Difusión y Relaciones Públicas y Cultura, dedicadas a la Comunicación externa y la tercera a cargo de la Comunicación interna. Respaldarán sus acciones seis departamentos.

**ORGANOGRAMA 4**



\*Los puestos por debajo de Jefatura departamental no son considerados de estructura

### **3.5 Descripción de atribuciones de la Gerencia de Comunicación Organizacional**

#### **Objetivo:**

Delimitar y aplicar el concepto de imagen corporativa del Sistema de Transporte Colectivo (STC), a través de una estrategia integral de comunicación organizacional que emplee las técnicas y actividades encaminadas a motivar, en el interior, la integración entre trabajadores y de ellos con los objetivos de la empresa y, hacia el exterior, proyectar la imagen del STC, un organismo descentralizado del Gobierno del Distrito Federal dedicado a prestar un servicio de transporte eficiente, seguro y con sentido social.

#### **Funciones:**

- 1.- Formular y aplicar la estrategia para cumplir con las metas del *Programa Anual de Comunicación Organizacional del STC*, aprobado por el Consejo de Administración del organismo, congruente con los objetivos del Programa para el Desarrollo del Distrito Federal 1995-2000 y los lineamientos que emita la Secretaría de Transportes y Vialidad.
- 2.- Impulsar la formación, proyección y mantenimiento de una imagen corporativa positiva para el organismo, tanto en el ámbito interno como en el externo y, para ello, promover y coordinar la aplicación de un Manual de Imagen Corporativa y un Manual de Identidad Gráfica del STC, donde se establezcan las características y usos de la simbología institucional.
- 3.- Opinar sobre los contenidos de convenios relacionados con la comunicación y decidir la estrategia de medios para la publicidad institucional y la realización de campañas.
- 4.- Coordinar, dirigir y evaluar el desarrollo del *Programa Integral de Comunicación Organizacional* (comunicación interna y externa, difusión y relaciones públicas) del STC; así como autorizar la satisfacción de los requerimientos informativos de medios de comunicación, instituciones o particulares.
- 5.- Institucionalizar la implantación de un órgano asesor de comunicación (consejo, comité u otro) que, con la representación de las áreas técnica, operativa y administrativa, se reúna periódicamente (mensual o bimestralmente o en casos que lo ameriten) para recomendar temas y tratamientos convenientes u oportunos para alcanzar mayor efectividad en los mensajes de difusión interna y/o externa.

### 3.5.1. Subgerencia de Comunicación Interna

#### Objetivo:

Lograr la actualización continua del concepto de imagen corporativa del STC, a fin de hacer que la misión que justifica la existencia de la empresa sea compartida por todos sus miembros; promover el fortalecimiento de la Cultura Metro y supervisar la coherencia y congruencia de los mensajes institucionales a difundirse entre los públicos internos y externos.

#### Funciones:

6.- Promover el cumplimiento del objetivo y funciones de la GCSRP establecidos en el Manual de Organización respectivo y el artículo 36 del Estatuto Orgánico del STC e impulsar las acciones necesarias para lograr el apego de las actividades de la gerencia a la normatividad correspondiente.

7.- Supervisar y coordinar los materiales informativos producidos por la GCSRP tanto los dirigidos a orientar a los usuarios y facilitar el uso de la red en las mejores condiciones de seguridad, confort e higiene como los elaborados por las áreas internas del STC, (boletines, carteles o cualquier otro medio impreso o audiovisual) para garantizar que su contenido propicie la *sinergia* entre trabajadores y funcionarios y sea congruente con los objetivos y metas de la institución, con miras a consolidar la *Cultura Metro* y la nueva imagen corporativa del STC.

8.- A fin de lograr la prestación de un servicio de calidad humana y con sentido social, recomendar y apoyar la celebración de convenios, intercambios y contratos con instituciones públicas o privadas que produzcan materiales o presten servicios para impulsar la superación de los trabajadores, el desarrollo organizacional y la calidad total. En este sentido establecer normas mínimas para el grupo de agentes de información del STC, verificar las transmisiones de Audiometro y vigilar el uso adecuado de los espacios institucionales.

9.- Proveer de información oportuna y analítica a los miembros del Consejo de Administración que así lo soliciten y al Director General y a los funcionarios sobre actividades nacionales e internacionales que impacten a la institución.

10.- Establecer los mecanismos de coordinación, intercambio o colaboración institucional a nivel de comunicación organizacional con las diferentes dependencias del gobierno del Distrito Federal y de la Administración Pública Federal.

11.- Promover y apoyar la creación de un centro documental con material bibliográfico, fotográfico y audiovisual, en donde cualquier periodista, estudiante, investigador o trabajador pueda localizar los testimonios e imágenes que le permitan recrear la historia del Metro de la ciudad de México y conocer el desarrollo de sus órganos internos de difusión.

### **3.5.2. Subgerencia de Prensa y Difusión**

#### **Objetivo:**

Realizar y supervisar los materiales informativos para difundirse a través de los medios masivos de comunicación; así como respaldar las relaciones de la gerencia con los representantes de dichos medios.

#### **Funciones:**

- 12.- Coordinar la preparación y difusión masiva de los programas y actividades relevantes del STC, así como logros técnicos, operativos administrativos, en beneficio de sus usuarios y para conocimiento del público en general.
- 13.- Diseñar, realizar, coordinar o supervisar las campañas de difusión del STC, en cine, radio, televisión, impresos y otras tecnologías de comunicación.
- 14.- Organizar las entrevistas y conferencias de prensa del Director General y demás servidores públicos del Organismo y emitir los boletines correspondientes.
- 15.- Concertar y coordinar la realización de transmisiones, filmaciones y grabación de entrevistas o reportajes dentro de la red, atendiendo los requerimientos informativos de los medios de comunicación.
- 16.- Programar las transmisiones de música, mensajes de servicio social y de orientación institucional a través de *Audiometro*.
- 17.- Colaborar en la realización de proyectos de comunicación para dar respuesta a demandas de grupos especiales (discapacitados, grupos vulnerables, etc.) de usuarios del Metro.
- 18.- Formular, realizar o supervisar la producción de materiales informativos para difundirse a través de los medios de comunicación escritos, audiovisuales o informáticos (internet, etc.), a fin de informar sobre obras o eventualidades y/o fortalecer la imagen positiva del organismo.
- 19.- Diseñar, producir y difundir mensajes a través de *Audiometro* y los medios de comunicación, destinados a orientar a los usuarios para una mejor utilización del servicio; y en los casos de alteración o interrupción del mismo.

### **3.5.3. Subgerencia de Relaciones Públicas y Cultura.**

#### **Objetivo:**

Coadyuvar a que el STC proyecte hacia el exterior una imagen corporativa renovada y propositiva, en la que destaquen los elementos que dan fortaleza a la Cultura Metro, así como propiciar una relación sana y productiva entre las instituciones que conforman el entorno social del organismo.

#### **Funciones:**

- 20.- Apoyar la celebración de conferencias, congresos, seminarios y otros eventos organizados por áreas del organismo.
- 21.- Promover, coordinar y administrar los programas de cultura y divulgación científica dentro de los espacios e instalaciones destinados por el organismo para tal fin, con el propósito de consolidar entre usuarios, trabajadores del Metro y público en general el conocimiento del Programa Cultural del Metro, así como las acciones de divulgación de la ciencia y la técnica.
- 22.- Contribuir a la vinculación del sistema con las instituciones nacionales y extranjeras relacionadas con la prestación del servicio de transporte público.
- 23.- Promover los estudios, investigaciones y encuestas necesarias para conocer la opinión del público usuario sobre las acciones del STC y para medir el impacto de sus informaciones y campañas en los medios masivos de comunicación.
- 24.- Coordinar la aplicación periódica de encuestas o sondeos de opinión dentro de las instalaciones, a través de las agentes de información, a fin de detectar fallas o requerimientos específicos de usuarios.
- 25.- Supervisar el uso adecuado de los paneles institucionales ubicados dentro de la red del sistema, facilitando la colocación de carteles de interés sociocultural y fines no lucrativos.
- 26.- Controlar que los módulos de orientación e información al usuario del Metro, ubicados en la red de servicio, funcionen con eficiencia, eficacia y calidad.
- 27.- Organizar y apoyar la realización de los eventos nacionales y extranjeros promovidos por el STC.
- 28.- Atender y respaldar las actividades protocolarias, reuniones y juntas de trabajo del Director General y demás funcionarios públicos del sistema.
- 29.- Proporcionar a instituciones y escuelas que lo soliciten, conforme al calendario programado, visitas guiadas a las instalaciones representativas del STC.

30.- Apoyar en la distribución de folletería institucional realizada por el STC y organismos del sector público, cuyo contenido sea de interés social y no lucrativo.

31.- Recibir, canalizar y dar respuesta a las quejas y/o sugerencias que presenten los usuarios a través de los medios de comunicación o en forma directa, en los módulos de información o utilizando los fonómetros.

## CONCLUSIONES

Podemos concluir que la *comunicación organizacional*, integrada por un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a lograr la proyección de una imagen corporativa consistente y uniforme, a nivel interno y externo, es una disciplina indispensable para lograr la modernización de cualquier empresa pública o privada, y por tanto es aplicable al Sistema de Transporte Colectivo (STC)-Metro, organismo público descentralizado del Gobierno de la ciudad de México.

A treinta años de haber iniciado operaciones, el Metro capitalino se ha mantenido a la vanguardia tecnológica y operativa. Su evolución ha generado el desarrollo de la ingeniería y arquitectura mexicanas y ha creado a cientos de técnicos competitivos a nivel mundial.

Actualmente, pese a las limitaciones presupuestales del primer gobierno electo en el Distrito Federal, se mantiene como la columna vertebral del transporte y moviliza al 15 por ciento de los pasajeros capitalinos. No obstante, el área responsable de coordinar la comunicación en el STC se mantiene rezagada a causa de las carencias de la estructura formal imperante y la inexistencia de instrumentos para promover la comunicación interna.

Debido a lo anterior es que esta tesina titulada **Propuesta de Manual de Organización para una Gerencia de Comunicación Organizacional del STC-Metro** busca revertir los rezagos y convertir a esta empresa en prototipo de comunicación dinámica, propositiva y receptiva, mediante la utilización de un instrumento estratégico para la planeación del desarrollo: la *comunicación organizacional*.

Para reencauzar el desarrollo de la comunicación en y del STC-Metro, se modifica el contenido del documento interno que rige este aspecto fundamental: el Manual de Organización de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas. Al mismo tiempo, esta propuesta modifica el Artículo 36 del Estatuto Orgánico del STC, pues aunque se trata de dos documentos



diferentes, uno técnico-administrativo y el otro jurídico, actualmente su contenido es el mismo.

Las características esenciales de esta propuesta se podrían resumir en 10 puntos:

- 1) En su formulación se aplicaron las técnicas de la comunicación organizacional.
- 2) Se plantea la reestructuración forma de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas en Gerencia de Comunicación Organizacional.
- 3) Se establece una estrategia integral, con un objetivo compartido y la suma de actividades y funciones de cada una de las tres subgerencias y seis departamentos de la Gerencia de Comunicación Organizacional.
- 4) Como factor indispensable en la estrategia de desarrollo organizacional se propone la creación de un Manual de Imagen Corporativa, en donde se precisarían los conceptos esenciales que identificarán al STC-Metro.
- 5) A fin de evitar duplicidades, dispersión y dispendio, se determina la capacidad normativa y rectora de la Gerencia de Comunicación Organizacional para coordinar y supervisar los recursos comunicacionales humanos, materiales y técnicos del STC.
- 6) Se señala lo oportuno de crear un Manual de Identidad Gráfica que ponga a salvo los símbolos del Metro de la ciudad de México y regule su uso. Esta deficiencia ha provocado la existencia de una gran diversidad de símbolos dispersos sin poder consolidar una sola imagen institucional.
- 7) A nivel de relaciones públicas, se impulsa la especialización de los recursos humanos y las relaciones hacia el exterior, al mismo tiempo que se incorporan técnicas de sondeo y encuestas de opinión para conocer periódicamente la opinión, quejas y sugerencias de los usuarios.

8) Para mantener congruente y actualizada la imagen corporativa interna y externa del STC, se establece la integración de un *comité o consejo de comunicación*, con representación de la directiva administrativa, técnica y operativa, el cual determinará las directrices generales.

9) Para reactivar la *Comunicación Interna* y la *Cultura Metro*, que son símbolos de identidad y unión entre los trabajadores del STC, se propone la creación de una revista interna y otras publicaciones que mejoren y amplíen los canales de comunicación entre los trabajadores del Metro. Asimismo se plantea reactivar un centro bibliográfico y documental.

10) Con miras a impulsar la calidad total, el desarrollo humano y profesional de los trabajadores, se señala la necesidad de crear centros culturales de desarrollo profesional, contratar cursos y promover espectáculos culturales en beneficio de los empleados en general, a fin de compatibilizar los anhelos personales con los objetivos de una organización eficaz y eficiente.

Finalmente, en las postrimerías del Siglo XX, si el STC decidiera incorporar a la comunicación organizacional como una herramienta para impulsar su desarrollo, seguramente estaría poniendo los cimientos para, en los primeros años del nuevo milenio, consolidarse como una institución con una imagen corporativa sólida, moderna, propositiva, receptiva, humana y productiva.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Allan John, Motivando al Personal, ed. Panorama, México 1998, pág. 136.
- Baena Paz, Guillermina y Sergio Montero Olivares, Relaciones Públicas, Líneas Generales para su Comprensión, s/ed, México D.F., 1997.
- Baena Paz, Guillermina y Sergio Montero Olivares, Tesis en 30 Días, ed, Editores Mexicanos Unidos, 1990.
- Díaz del Castillo, Bernal, Historia Verdadera de la Conquista de la Nueva España, ed. Porrúa, 1998.
- Diccionario Enciclopédico Grijalbo, ed. Grijalbo, 1987.
- El Pequeño Larousse Ilustrado, ed. Larousse, México, 1998.
- Chinoy, Ely, La Sociedad, ed. Fondo de Cultura Económica, 1973.
- De la Parra, Eric, Calidad en el Servicio, ed. ISEF.
- El Metro Cumple... Veinte Años. Llevándole a su Destino, STC, México D.F., 1990.
- Fernández Collado, Carlos, La Comunicación en las Organizaciones, ed. Trillas, 1997.
- Fernández Collado, Carlos, La Comunicación Humana. Ciencia Social, ed. McGraw-Hill, México 1986.
- Figuroa, Mario Enrique, Historias del Metro y Otros Viajes, ed. Selector, 1997.
- Glagliardi, Pasquale, Creation and Change of Organizational Culture: A Conceptual Framework, Ponencia presentada en la First International Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture, Lund, Suecia, junio de 1984.
- Goldhaber, Gerald M., Comunicación Organizacional, ed. Diana, 1998,
- Hall, Edward, Más Allá de la Cultura, ed. Gustavo Gili, Barcelona, 1978.
- Hickman, Craig R. y Michael A. Silva, Creating Excellence, New American Library, N.Y., 1984.

Informe de Actividades del STC 1996, Promoción Comercial y Comunicación Social, STC, 1997.

Informe de Labores del STC 1997, *El Metro es una Ciudad que se Desplaza*, Dirección de Programación y Presupuesto del STC, 1998.

Los Hombres del Metro, STC, México, D.F., 1997.

Michelli Dena y Alison Straw, Desarrollo Eficaz de Redes, The Institute of Management Foundation, ed. Panorama, 1998.

Montero Sergio, Taller de Investigación en Comunicación I, División SUA de la FCPS, UNAM, 1995.

Navarro Benitez, Bernardo, El Metro y sus Usuarios, UAM, 1993.

Pardinas Felipe, Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales, ed. Siglo XXI Editores, 1982.

Robles Francisca, Taller de Investigación en Comunicación II, División SUA de la FCPS, UNAM, 1996.

Rodríguez Avila, Dulce María, Propuesta de un Boletín Informativo Interno para Lapicera Mexicana, tesina, FCPS, UNAM, 1997.

Treinta Años de Hacer el Metro, Empresas ICA, México, D.F., 1997.

Uttal, Bro, The Corporate Cultures, ed. Fortune, 1983.

## DOCUMENTOS

- Agenda de Datos Relevantes del Metro de la Ciudad de México, Dirección de Operación, 1997.
- Cápsulas Informativas del Metro, STC, 1997.
- Centro de Información y Documentación Técnica de la Gerencia de Ingeniería y Desarrollo del STC.
- Datos del STC, Departamento de Comunicación Social del STC, 1998.
- Datos Estadísticos del Metro, Gerencia de Ingeniería y Desarrollo del STC, 1997.
- Expodidáctica Metro, Gerencia de Recursos Humanos del STC, 1998.
- Informe de Actividades 1977 de la Gerencia de Vigilancia del STC, STC, 1977.
- Manual de Organización del STC, aprobado por el H. Consejo de Administración del STC, 29-X-97, 3a. reunión ordinaria de 1997.
- Manual de Organización de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas, Clave 0807, ref.590, Gerencia de Organización y Sistemas, 13 de octubre de 1998.
- Monsiváis, Carlos, discurso con motivo de la presentación del libro Los Hombres del Metro, noviembre de 1996.
- Plan Maestro del Metro y Trenes Ligeros 1996, Gerencia de Planeación, Resumen Ejecutivo, STC, 1998.
- Programa Cultural del Metro, Gerencia de Comunicación Social, STC, 1998.
- Resumen Informativo, cuadros y gráficas, elaborados por el Departamento de Comunicación Social del STC, 1997-98.
- Sistema de Transporte Colectivo, presentación audiovisual elaborada por la Dirección de Operación del STC, 1998.

## HEMEROGRAFÍA

- Boletín Técnico Informativo, Gerencia de Ingeniería y Desarrollo del STC, núm. 1, marzo-abril de 1996.
- Decreto por el que se crea el STC, Diario Oficial de la Federación, 29 de abril de 1967.
- Dictamen de la Oficialía Mayor del Gobierno del D.F., No. de Of. OM/0476/98, marzo de 1998.
- Estatuto Orgánico del STC, Gaceta Oficial del Distrito Federal, 15 de junio de 1998.
- Ingeniería, Órgano Oficial de la Facultad de Ingeniería, núm. 1, UNAM, 1982.
- Metro y Tecnología, Boletín Técnico Informativo, núm. 1, marzo, 1988, STC.
- Metro y Tecnología, Boletín Técnico-Informativo, núm. 3, diciembre de 1988.
- Metro y Tecnología, Boletín Técnico Informativo, núm. 6, enero/febrero/marzo, 1990, STC.
- Metro y Tecnología, Boletín Técnico Informativo, núm. 8, julio/agosto/septiembre de 1990, STC.
- NotiMetro, órgano de difusión del Departamento de Divulgación Cultural, Social y Deportiva del STC, núm. 52, México D.F., agosto-septiembre de 1982.
- Presencia del Metro, Vol. I, núm. 3, STC, enero/febrero 1971, pág. 19.
- Presencia del Metro, Vol. 3, No. 11, STC, octubre de 1974, pág. 52.
- Trinchera, órgano informativo del STSTC, No. 164, 2 de enero de 1999.
- Un Metro de 108.5 Kms. Para Comunicar Más y Mejor, DDF, ed. Talleres Gráficos de la Nación, 1985.

## ENTREVISTAS

Abedrop Dávila, Carlos, exdirector general de la Compañía Mexicana de Comercio Exterior y primer promotor financiero del STC-Metro.

Borja Navarrete, Angel, coordinador de la primera etapa de construcción del Metro, junio de 1998.

Canut Abarca, Luis, director de Operación del STC.

Ramírez Caraza, Juan Manuel, asesor de la Dirección General del STC.

Maldonado Pereda, Lucy, fundadora del Departamento de Relaciones Públicas del STC.

Rodríguez, Lorenzo, fundador de Audiometro.

Solay, Salomón, gerente de Planeación del STC.

# **ANEXOS**



## **ANEXO 1**

**Copias fotostáticas de la solicitud de autorización del primer Manual de Organización institucional del Sistema de Transporte Colectivo-Metro.**

**Organograma de la Dirección General del STC.**

**Dirección General del STC. Objetivo y funciones.**

**Departamento de Relaciones Públicas. Objetivo y funciones.**

**Departamento de Comunicación Social. Objetivo y funciones.**



**SOLICITUD DE AUTORIZACION DE PROYECTOS**

DIRECCION DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO  
 GERENCIA DE ORGANIZACION Y SISTEMAS  
 UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS

FOLIO

FECHA

2 - VII - 97

**DATOS DEL PROYECTO**

**NOMBRE** Manual de Organización Institucional

**OBJETIVO** Servir como una fuente actualizada de consulta sobre los antecedentes históricos, marco jurídico, estructura orgánica, objetivo y funciones, facilitando a los servidores públicos la identificación de su ámbito de competencia y por tanto, el establecimiento de mecanismos de comunicación y coordinación que redunden en el mejoramiento continuo de los servicios que presta el Sistema de Transporte Colectivo.

**CONTENIDO** Índice, Introducción, Antecedentes Históricos, Marco Jurídico, Atribuciones, Organogramas y Descripción de Objetivos y Funciones de Áreas de la Estructura. No. de Páginas 268

**DIRECCION (ES)**

**RESPONSABLE (S)**

Dirección de Programación y Presupuesto

Vo Bo

*[Firma]*  
 Lic. Andrés Figueroa Cobarril

Nombre y firma del Responsable

Dirección de Administración

Vo Bo

Lic. Antonio García Rojas Barbosa

Nombre y firma del Responsable

Dirección de Operación

Vo Bo

Ing. Miguel Gerardo Aguilar Bustos

Nombre y firma del Responsable

Vo Bo

Nombre y firma del Responsable

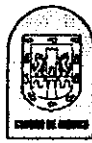
**AUTORIZACION DEL DIRECTOR GENERAL**

VIGENTE A PARTIR DE : 2 - VII - 97

*[Firma]*  
 LIC. ALFONSO CASO AGUILAR

**OBSERVACIONES:**

Aprobado por el M. Consejo de Administración en su acuerdo II-97-III-9, correspondiente a la segunda sesión ordinaria de 1997, celebrada el 2 de julio de 1997



**MANUAL DE ORGANIZACION**  
**SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO**

FECHA DE AUT.			PAGINA
DIA	MES	AÑO	25
2	VI	97	



**VI. ORGANOGRAMAS Y DESCRIPCION DE AREAS DE LA ESTRUCTURA**



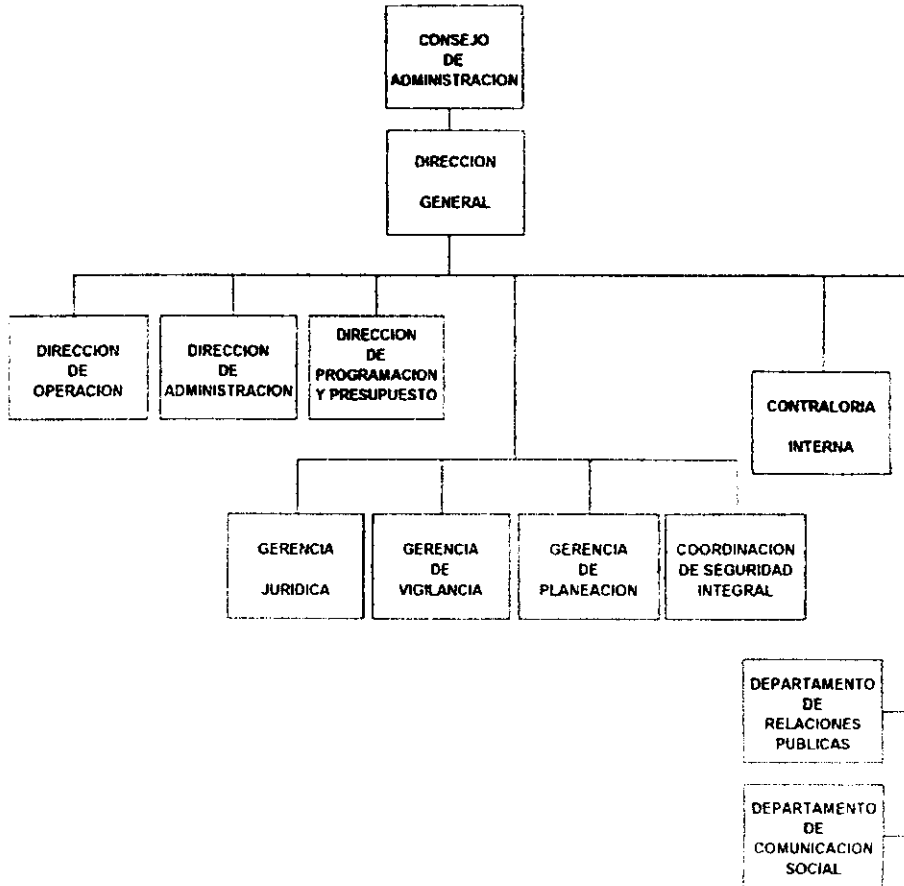
**MANUAL DE ORGANIZACION**  
**SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO**

**INSTITUCIONAL**

FECHA DE AUT.			PAGINA
DIA	MES	AÑO	
2	VI	97	29



**ORGANOGRAMA DE LA DIRECCION GENERAL**





**MANUAL DE ORGANIZACION**  
**SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO**

FECHA DE AUT.			PAGINA
DIA	MES	AÑO	
2	VI	07	30



## DIRECCION GENERAL

### OBJETIVO

Contribuir al mejoramiento del servicio de transporte masivo que requiere la comunidad, a través de la ejecución de las atribuciones y facultades conferidas por el Consejo de Administración para dirigir, organizar y controlar los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, necesarios para la operación del Sistema de Transporte Colectivo.

### FUNCIONES

- Ejecutar los acuerdos y resoluciones del consejo y representar legalmente al organismo en todos los actos que requieran su intervención.
- Someter a la aprobación del consejo, el programa institucional y el programa operativo anual del organismo, de conformidad con las disposiciones aplicables, así como todos aquellos asuntos que sean de la competencia del mismo.
- Preparar y someter al consejo los presupuestos de ingresos y egresos del organismo y las modificaciones que se hagan a los mismos.
- Proponer al consejo las políticas y estrategias para la operación y desarrollo del organismo.
- Someter a la consideración del consejo los proyectos de reformas al Estatuto Orgánico, así como a los reglamentos inherentes a la administración y operación del organismo.
- Expedir los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público que se requieran, a efecto de que las funciones asignadas a las distintas áreas del organismo, se realicen de manera congruente y eficaz.
- Proponer al consejo el nombramiento o remoción de los directores, gerentes y contralor interno del organismo, la fijación de sueldos y demás prestaciones conforme a las asignaciones globales del presupuesto de gasto corriente, aprobado por el propio órgano de gobierno.
- Definir e implantar las medidas necesarias, para el mejoramiento técnico-administrativo y del servicio del Sistema.
- Establecer los sistemas de control necesarios, para alcanzar las metas y objetivos propuestos.
- Establecer sistemas eficientes para la administración del personal, de los recursos financieros y de los bienes y servicios que aseguren la prestación de los servicios del organismo.



**MANUAL DE ORGANIZACION**

---

**SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO**

FECHA DE AUT.			PAGINA
DIA	MES	AÑO	
2	VI	97	31



- Establecer y mantener un sistema de estadísticas que permitan determinar los indicadores de gestión del organismo.
- Presentar periódicamente al consejo el informe del desempeño de las actividades del organismo, incluido el ejercicio de los presupuestos de ingresos y egresos, así como los estados financieros.
- Ejercer las facultades que mediante acuerdos y disposiciones generales le delegue el consejo, para la mejor conducción del organismo.
- Suscribir, en su caso, los contratos colectivos e individuales que regulen las relaciones laborales del organismo con sus trabajadores.
- Las demás que señalen las leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y otras disposiciones administrativas aplicables.



FECHA DE AUT.			PAGINA
DIA	MES	AÑO	
2	VI	97	32



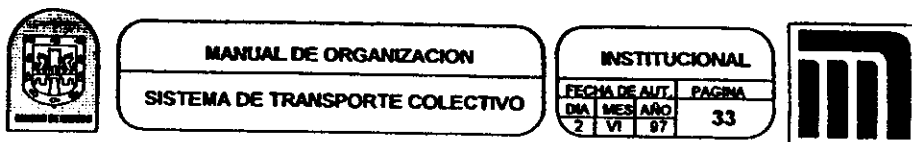
## DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS

### OBJETIVO

Contribuir al fortalecimiento de la imagen positiva del organismo, a través de la ejecución de acciones tendientes a orientar a los usuarios para una adecuada utilización de la red de servicio, así como a la difusión masiva de sus programas y actividades relevantes, que permitan la vinculación solidaria de las instituciones relacionadas con el mismo y de la población en general, con la política de administración y operación del Sistema de Transporte Colectivo.

### FUNCIONES

- Proporcionar orientación e información al público usuario, para una adecuada utilización de la red de servicio.
- Coordinar, dirigir y evaluar el desarrollo de los programas de relaciones públicas del Sistema.
- Apoyar la celebración de conferencias, congresos y seminarios relacionados con actividades de competencia del organismo.
- Coordinar el desarrollo de los eventos socio-culturales organizados por el Sistema de Transporte Colectivo.
- Atender las actividades protocolarias y atenciones del director general y demás servidores públicos del Sistema.
- Proporcionar a las personas que lo requieran, los servicios de visitas guiadas a las instalaciones del Sistema de Transporte Colectivo.
- Controlar y supervisar el uso adecuado de los espacios institucionales ubicados dentro de la red del Sistema.
- Recibir, canalizar y dar respuesta a las quejas y/o sugerencias que presenten los usuarios, a través de los medios de comunicación o en forma directa.



## DEPARTAMENTO DE COMUNICACION SOCIAL

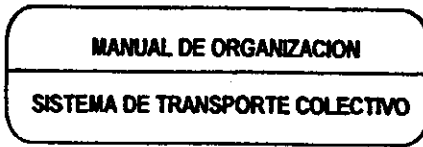
### OBJETIVO

Difundir los aspectos relevantes del funcionamiento de la red del Metro y de su infraestructura, a través de la instrumentación de mecanismos de comunicación audiovisual, que permitan la colaboración y solidaridad ciudadana en torno a la política de operación del organismo, así como la vinculación de sus trabajadores con los objetivos institucionales.

### FUNCIONES

- Diseñar y someter a la aprobación de la Dirección General, las políticas necesarias para normar la utilización de los medios de radio e impresos que se operan o ubican en la red de servicio y demás instalaciones del Sistema de Transporte Colectivo.
- Programar, coordinar y controlar las transmisiones musicales y mensajes de servicio social emitidas por audímetro.
- Diseñar, organizar y coordinar la producción de material de radio, televisión e impresos, destinados a difundir y consolidar la imagen positiva del Sistema de Transporte Colectivo.
- Formular y supervisar la producción de los programas de radio, así como los mensajes filmados o grabados, destinados a su transmisión en los medios masivos de comunicación.
- Vigilar las transmisiones de radio y televisión producidos por el organismo, cuidando que se mantengan dentro de los límites de respeto a la vida privada y no ataquen los derechos de terceros, ni provoquen la comisión de algún delito o perturben el orden y la paz públicos.
- Verificar que las transmisiones de radio se apeguen a las normas y disposiciones legales en la materia, emitidas por la Secretaría de Gobernación.
- Diseñar y transmitir mensajes destinados a orientar a los usuarios de la red de servicio en los casos de servicios provisionales, a efecto de facilitar su traslado.
- Coordinar y supervisar la elaboración de las publicaciones e impresos, destinados a orientar a los usuarios y normar su comportamiento, para facilitar el uso de la red de servicio en las mejores condiciones de seguridad.
- Realizar los estudios e investigaciones necesarias para conocer oportunamente los efectos de las transmisiones de radio en el público usuario, así como la opinión del mismo sobre las actividades y servicio que presta el organismo.
- Emitir opinión, previo acuerdo de la Dirección General, en la celebración de contratos y convenios en materia de radio.





FECHA DE AUT.			PAGINA
DIA	MES	AÑO	
2	VI	97	34



- Elaborar los documentos técnico-administrativos necesarios para orientar el desarrollo de las actividades asignadas, de conformidad con las políticas y lineamientos aplicables en la materia.
- Coordinar, dirigir y evaluar el desarrollo de los programas de difusión de información de comunicación social del Sistema.
- Participar en el diseño e implantación de las campañas de fortalecimiento de la imagen del Sistema e intervenir en la contratación y supervisión de los medios de comunicación que se requieran para su realización.
- Organizar las entrevistas y conferencias de prensa del director general y demás servidores públicos del organismo y emitir los boletines correspondientes.
- Establecer sistemas de comunicación y coordinación a nivel de relaciones públicas con los diferentes Organismos del Sector Público.
- Coordinar la preparación y difusión de la información relevante emanada de la operación del organismo, utilizando los diferentes medios de comunicación masiva.
- Informar oportunamente al director general, sobre los sucesos nacionales e internacionales que tengan relación con las actividades de la institución.
- Establecer y mantener comunicación con la Dirección General de Comunicación Social del Distrito Federal, a efecto de captar y aplicar en su caso, las políticas que al respecto se emitan.
- Coordinar y administrar los programas de cultura y divulgación científica.
- Apoyar en la distribución de folletería institucional y de Organismos del Sector Público.
- Elaborar los documentos técnico-administrativos necesarios para orientar el desarrollo de las actividades asignadas, de conformidad con las políticas y lineamientos aplicables en la materia.

## **ANEXO 2**

**Copias fotostáticas de la solicitud de autorización del segundo Manual de Organización institucional del Sistema de Transporte Colectivo-Metro.**

**Organograma de la Dirección General.**

**Dirección General del STC. Objetivo y funciones.**

**Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas. Objetivo y funciones.**


**SOLICITUD DE AUTORIZACION DE PROYECTOS**

 DIRECCION DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO  
 GERENCIA DE ORGANIZACION Y SISTEMAS  
 UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS

FOLIO

FECHA

20-V-98

**DATOS DEL PROYECTO**

 NOMBRE : Manual de Organización Institucional

 OBJETIVO : Servir como una fuente actualizada de consulta sobre los antecedentes históricos, marco jurídico, estructura orgánica, objetivo y funciones, facilitando a los servidores públicos la identificación de su ámbito de competencia y por tanto el establecimiento de mecanismos de comunicación y coordinación que redunden en el mejoramiento continuo de los servicios que presta el Sistema de Transporte Colectivo.

 CONTENIDO : Índice, Introducción, Antecedentes Históricos, Marco Jurídico, Atribuciones, Organogramas y Descripción de Objetivos y Funciones de Areas de la Estructura. No. de Páginas 263.
**DIRECCION (ES)**
**RESPONSABLE (S)**

Subdirección Gral. de Admón. y Finanzas

Ing. José Antonio Padilla Longoria

Nombre y firma del Responsable

Subdirección General Técnica

Vo. Bo.

Ing. Miguel Gerardo Requena Bustos

Nombre y firma del Responsable

Dirección de Programación y Presupuesto

Vo. Bo.

M. en E. Mario Y Zepeda Y Martínez

Nombre y firma del Responsable

Dirección de Administración

Vo. Bo.

Lic. Marco Antonio Domínguez Ramírez

Nombre y firma del Responsable

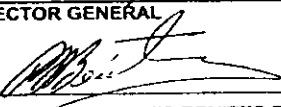
Dirección de Operación

Vo. Bo.

Ing. Andrés Nde Reyes Domínguez

Nombre y firma del Responsable

**AUTORIZACION DEL DIRECTOR GENERAL**

 VIGENTE A PARTIR DE : 20-V-98
  
 ING. PEDRO LUIS BENITEZ ESPARZA

**OBSERVACIONES:**

Aprobado por el H. Consejo de Administración mediante el Acuerdo II-98-II-3, correspondiente a la Segunda Sesión Ordinaria de 1998 celebrada el 20-V-98.



**MANUAL DE ORGANIZACION**  
**SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO**

FECHA DE AUT.			PAGINA
DA	MES	AÑO	
20	V	98	24



**VI. ORGANOGRAMAS Y DESCRIPCION DE AREAS DE LA ESTRUCTURA**

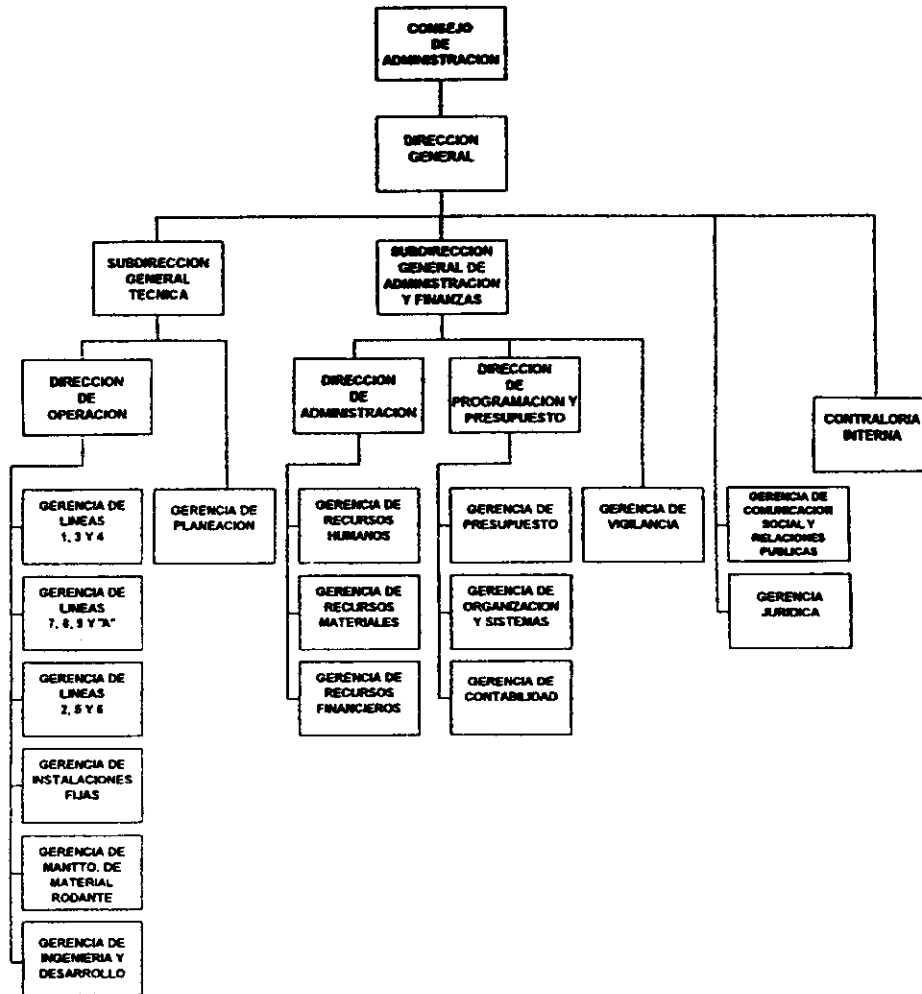


**MANUAL DE ORGANIZACION**  
**SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO**

INSTITUCIONAL			PAGINA
FECHA DE AUT.			28
DIA	MES	AÑO	
20	V	98	



**ORGANOGRAMA DE LA DIRECCION GENERAL**





INSTITUCIONAL			
FECHA DE AUT.			PAGINA
DIA	MES	AÑO	
20	V	98	29



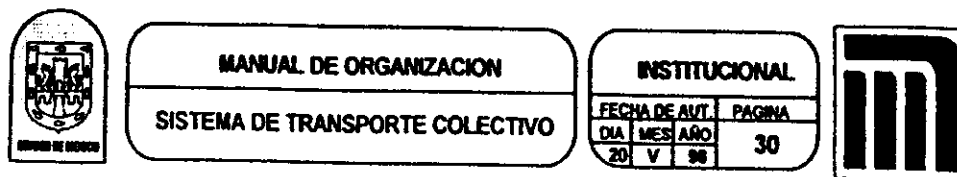
## DIRECCION GENERAL

### OBJETIVO

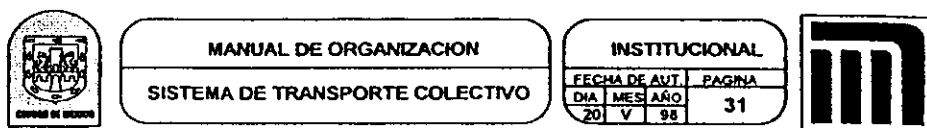
Contribuir al mejoramiento del servicio de transporte masivo que requiere la comunidad, a través de la ejecución de las atribuciones y facultades conferidas por el Consejo de Administración para dirigir, organizar y controlar los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, necesarios para la operación del Sistema de Transporte Colectivo.

### FUNCIONES

- Ejecutar los acuerdos y resoluciones del Consejo y representar legalmente al Organismo en todos los actos que requieran su intervención.
- Someter a la aprobación del Consejo, el programa institucional y el Programa Operativo Anual del Organismo, de conformidad con las disposiciones aplicables, así como todos aquellos asuntos que sean de la competencia del mismo.
- Preparar y someter al Consejo los presupuestos de ingresos y egresos del Organismo y las modificaciones que se hagan a los mismos.
- Proponer al consejo las políticas y estrategias para la operación y desarrollo del Organismo.
- Someter a la consideración del consejo los proyectos de reformas al Estatuto Orgánico, así como a los reglamentos inherentes a la administración y operación del Organismo.
- Expedir los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público que se requieran, a efecto de que las funciones asignadas a las distintas áreas del Organismo, se realicen de manera congruente y eficaz.
- Proponer al consejo el nombramiento o remoción de los Subdirectores Generales y Directores de Area del Organismo, la fijación de sueldos y demás prestaciones conforme a las asignaciones globales del presupuesto de gasto corriente, aprobado por el propio órgano de gobierno.
- Definir e implantar las medidas necesarias, para el mejoramiento técnico-administrativo y del servicio del Sistema.
- Establecer los sistemas de control necesarios, para alcanzar las metas y objetivos propuestos.
- Establecer sistemas eficientes para la administración del personal, de los recursos financieros y de los bienes y servicios que aseguren la prestación de los servicios del Organismo.



- Establecer y mantener un sistema de estadísticas que permitan determinar los indicadores de gestión del Organismo.
- Presentar periódicamente al Consejo el informe del desempeño de las actividades del Organismo, incluido el ejercicio de los presupuestos de ingresos y egresos, así como los estados financieros.
- Ejercer las facultades que mediante acuerdos y disposiciones generales le delegue el consejo, para la mejor conducción del Organismo.
- Suscribir, en su caso, los contratos colectivos e individuales que regulen las relaciones laborales del Organismo con sus trabajadores.
- Establecer las directrices para la integración y funcionamiento de los Organos Colegiados legalmente constituidos en el Organismo, presidir aquéllos que le señale la normatividad vigente, o bien designar expresamente a un representante, así como dictar las medidas tendientes a su óptima operación.
- Las demás que señalen las leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y otras disposiciones administrativas aplicables.



## GERENCIA DE COMUNICACION SOCIAL Y RELACIONES PUBLICAS

### OBJETIVO

Contribuir al fortalecimiento de la imagen positiva del Organismo, a través de la ejecución de acciones tendientes a orientar a los usuarios para una adecuada utilización de la red de servicio, así como a la difusión masiva de sus programas y actividades relevantes, que permitan la vinculación solidaria de las instituciones relacionadas con el mismo y de la población en general, con la política de administración y operación del Sistema de Transporte Colectivo.

### FUNCIONES

- Diseñar y someter a la aprobación de la Dirección General, las políticas necesarias para normar la utilización de los medios de radio e impresos que se operan o ubican en la red de servicio y demás instalaciones del Sistema de Transporte Colectivo.
- Programar, coordinar y controlar las transmisiones musicales y mensajes de servicio social emitidas por audímetro.
- Diseñar, organizar y coordinar la producción de material de radio, televisión e impresos, destinados a difundir y consolidar la imagen positiva del Sistema de Transporte Colectivo.
- Formular y supervisar la producción de los programas de radio, así como los mensajes filmados o grabados, destinados a su transmisión en los medios masivos de comunicación.
- Vigilar las transmisiones de radio y televisión producidos por el Organismo, cuidando que se mantengan dentro de los límites de respeto a la vida privada y no ataquen los derechos de terceros, ni provoquen la comisión de algún delito o perturben el orden y la paz públicos.
- Verificar que las transmisiones de radio se apeguen a las normas y disposiciones legales en la materia, emitidas por la Secretaría de Gobernación.
- Diseñar y transmitir mensajes destinados a orientar a los usuarios de la red de servicio en los casos de servicios provisionales, a efecto de facilitar su traslado.
- Coordinar y supervisar la elaboración de las publicaciones e impresos, destinados a orientar a los usuarios y normar su comportamiento, para facilitar el uso de la red de servicio en las mejores condiciones de seguridad.
- Realizar los estudios e investigaciones necesarias para conocer oportunamente los efectos de las transmisiones de radio en el público usuario, así como la opinión del mismo sobre las actividades y servicio que presta el Organismo.



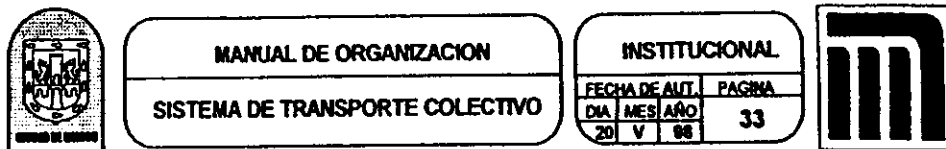


**MANUAL DE ORGANIZACION**  
**SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO**

INSTITUCIONAL		
FECHA DE AUT.		PAGINA
DIA	MES	AÑO
20	V	96
		32



- Coordinar, dirigir y evaluar el desarrollo de los programas de difusión de información de comunicación social del Sistema.
- Participar en el diseño e implantación de las campañas de fortalecimiento de la imagen del Sistema e intervenir en la contratación y supervisión de los medios de comunicación que se requieran para su realización.
- Organizar las entrevistas y conferencias de prensa del Director General y demás servidores públicos del Organismo y emitir los boletines correspondientes.
- Establecer mecanismos de coordinación a nivel de relaciones públicas y comunicación social con los diferentes dependencias del Gobierno del Distrito Federal.
- Coordinar la preparación y difusión de la información relevante emanada de la operación del Organismo, utilizando los diferentes medios de comunicación masiva.
- Informar oportunamente al Director General, sobre los sucesos nacionales e internacionales que tengan relación con las actividades de la institución.
- Coordinar y administrar los programas de cultura y divulgación científica dentro de los espacios e instalaciones destinados por el Organismo para tal fin.
- Apoyar en la distribución de folletería institucional y de Organismos del Sector Público.
- Dirigir, coordinar y controlar de los módulos ubicados en la red de servicio, destinados a proporcionar orientación e información al público usuario, para una adecuada utilización de la red de servicio.
- Coordinar, dirigir y evaluar el desarrollo de los programas de relaciones públicas del Sistema.
- Apoyar la celebración de conferencias, congresos y seminarios relacionados con actividades de competencia del Organismo.
- Coordinar el desarrollo de los eventos socio-culturales organizados por el Sistema de Transporte Colectivo.
- Atender las actividades protocolarias y atenciones del Director General y demás servidores públicos del Sistema.
- Proporcionar a las personas que lo requieran, los servicios de visitas guiadas a las instalaciones del Sistema de Transporte Colectivo.
- Controlar y supervisar el uso adecuado de los espacios institucionales ubicados dentro de la red del Sistema.



- Recibir, canalizar y dar respuesta a las quejas y/o sugerencias que presenten los usuarios, a través de los medios de comunicación o en forma directa.
- Elaborar los instrumentos necesarios para lograr una mayor sinergia entre los trabajadores y la alta Dirección del STC.
- Elaborar los documentos técnico-administrativos necesarios para orientar el desarrollo de las actividades asignadas, de conformidad con las políticas y lineamientos aplicables en la materia.

## **ANEXO 3**

*Análisis Comparativo entre el primero y el segundo Manual de Organización del STC, en lo referente a la normatividad del área de Comunicación Social. Faltantes, Carencias y propuestas.*

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL PRIMERO Y EL SEGUNDO  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE TRANSPORTE  
COLECTIVO-METRO**

Hasta el momento han existido sólo dos Manuales de Organización para regir las funciones del área encargada de la comunicación en el STC-Metro; el primero regulaba objetivos y funciones de los dos Departamentos que la conformaban: el de Relaciones Públicas (DRP) y el de Comunicación Social (DCS), el segundo es el vigente desde el 29 de abril de 1998, cuando se creó la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas (GCSR):

<b><u>Primer Manual de Organización</u></b>	<b><u>Segundo Manual de Organización</u></b>
Norma a los Departamentos de Relaciones Públicas y de Comunicación Social.	<b>Norma a la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas.</b>
<p><b>Departamento de Relaciones Públicas</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Contribuir al fortalecimiento de la imagen positiva del organismo, a través de la ejecución de acciones tendientes a orientar a los usuarios para una adecuada utilización de la red de servicio, así como a la difusión masiva de sus programas y actividades relevantes, que permitan la vinculación solidaria de las instituciones relacionadas con el mismo y de la población en general, con la política de administración y operación del Sistema de Transporte Colectivo.</p>	<p><b>Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Contribuir al fortalecimiento de la imagen positiva del Organismo, a través de la ejecución de acciones tendientes a orientar a los usuarios para una adecuada utilización de la red de servicio, así como a la difusión masiva de sus programas y actividades relevantes, que permitan la vinculación solidaria de las instituciones relacionadas con el mismo y de la población en general, con la política de administración y operación del Sistema de Transporte Colectivo.</p>

<p><b>Departamento de Comunicación Social</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Difundir los aspectos relevantes del funcionamiento de la red del Metro y de su infraestructura a través de la instrumentación de mecanismos de comunicación audiovisual, que permitan la colaboración y solidaridad ciudadana en torno a la política de operación del organismo, así como la vinculación de los trabajadores con los objetivos institucionales.</p>	<p><u>Desaparece en el segundo Manual.</u></p>
<p><b>FUNCIONES DEL DCS:</b></p>	<p><b>FUNCIONES DE LA GCSRP:</b></p>
<p>I.- Diseñar y someter a la aprobación de la Dirección General las políticas necesarias para normar la utilización de los medios de radio e impresos que se operan o ubican en la red de servicio y demás instalaciones del Sistema de Transporte Colectivo.</p>	<p>I.- Diseñar y someter a la aprobación de la Dirección General las políticas necesarias para normar la utilización de los medios de radio e impresos que se operan o ubican en la red de servicio y demás instalaciones del Sistema de Transporte Colectivo.</p>
<p>II.- Programar, coordinar y controlar las transmisiones musicales y mensajes de servicio social emitidas por audiometro.</p>	<p>II.- Programar, coordinar y controlar las transmisiones musicales y mensajes de servicio social emitidas por audiometro.</p>
<p>III.-Diseñar, organizar y coordinar la producción de material de radio, televisión o impresos destinados a difundir y consolidar la imagen positiva del Sistema de Transporte Colectivo.</p>	<p>III.-Diseñar, organizar y coordinar la producción de material de radio, televisión o impresos destinados a difundir y consolidar la imagen positiva del Sistema de Transporte Colectivo.</p>
<p>IV.- Formular y supervisar la producción de los programas de radio, así como los mensajes filmados o grabados, destinados a su transmisión en los medios masivos de comunicación.</p>	<p>IV.- Formular y supervisar la producción de los programas de radio, así como los mensajes filmados o grabados, destinados a su transmisión en los medios masivos de comunicación.</p>
<p>V.- Vigilar las transmisiones de radio y televisión producidos por el Organismo, cuidando que se mantengan dentro de los límites de respeto a la vida privada y no ataquen los derechos de terceros, no provoquen la comisión de algún delito o perturben el orden y la paz públicos.</p>	<p>V.- Vigilar las transmisiones de radio y televisión producidos por el Organismo, cuidando que se mantengan dentro de los límites de respeto a la vida privada y no ataquen los derechos de terceros, no provoquen la comisión de algún delito o perturben el orden y la paz públicos.</p>

VI.- Verificar que las transmisiones de radio se apeguen a las normas y disposiciones legales en la materia, emitidas por la Secretaría de Gobernación.	VI.- Verificar que las transmisiones de radio se apeguen a las normas y disposiciones legales en la materia, emitidas por la Secretaría de Gobernación.
VII.- Diseñar y transmitir mensajes destinados a orientar a los usuarios de la red de servicio en los casos de servicios provisionales, a efecto de facilitar su traslado.	VII.- Diseñar y transmitir mensajes destinados a orientar a los usuarios de la red de servicio en los casos de servicios provisionales, a efecto de facilitar su traslado.
VIII.-Coordinar y supervisar la elaboración de las publicaciones e impresos destinados a orientar a los usuarios y normar su comportamiento, para facilitar el uso de la red de servicio en las mejores condiciones de seguridad.	VIII.-Coordinar y supervisar la elaboración de las publicaciones e impresos destinados a orientar a los usuarios y normar su comportamiento, para facilitar el uso de la red de servicio en las mejores condiciones de seguridad.
IX.-Realizar los estudios e investigaciones necesarias para conocer oportunamente los efectos de las transmisiones de radio en el público usuario, así como la opinión del mismo sobre las actividades y servicio que presta el Organismo.	IX.-Realizar los estudios e investigaciones necesarias para conocer oportunamente los efectos de las transmisiones de radio en el público usuario, así como la opinión del mismo sobre las actividades y servicio que presta el Organismo.
X.-Emitir opinión, previo acuerdo de la Dirección General, en la celebración de contratos y convenios en materia de radio.	<b><u>Desaparece en el segundo Manual.</u></b>
<b><u>Este precepto se repite en el XXI</u></b> XI.- Elaborar los documentos técnico administrativos necesarios para orientar el desarrollo de las actividades asignadas de conformidad con las políticas y lineamientos aplicables en la materia.	XXVII.- Elaborar los documentos técnico administrativos necesarios para orientar el desarrollo de las actividades asignadas de conformidad con las políticas y lineamientos aplicables en la materia.
XII.- Coordinar, dirigir y evaluar el desarrollo de los programas de difusión de información de comunicación social del Sistema.	X.- Coordinar, dirigir y evaluar el desarrollo de los programas de difusión de información de comunicación social del Sistema.
XIII- Participar en el diseño e implantación de las campañas de fortalecimiento de la imagen del Sistema e intervenir en la contratación y supervisión de los medios de comunicación que se requieran para su realización.	XI.- Participar en el diseño e implantación de las campañas de fortalecimiento de la imagen del Sistema e intervenir en la contratación y supervisión de los medios de comunicación que se requieran para su realización.

XIV.- Organizar las entrevistas y conferencias de prensa del Director General y demás servidores públicos del Organismo y emitir los boletines correspondientes.	XII.- Organizar las entrevistas y conferencias de prensa del Director General y demás servidores públicos del Organismo y emitir los boletines correspondientes.
XV.- Establecer sistemas de comunicación y coordinación a nivel de relaciones públicas con los diferentes organismos del sector público.	XIII.- Establecer <b><u>mecanismos de coordinación a nivel de relaciones públicas y comunicación social con las diferentes dependencias del Distrito Federal.</u></b>
XVI.- Coordinar la preparación y difusión de la información relevante emanada de la operación del Organismo, utilizando los diferentes medios de comunicación masiva.	XIV.- Coordinar la preparación y difusión de la información relevante emanada de la operación del Organismo, utilizando los diferentes medios de comunicación masiva.
XVII.- Informar oportunamente al Director General, sobre los sucesos nacionales e internacionales que tengan relación con las actividades de la institución.	XV.- Informar oportunamente al Director General, sobre los sucesos nacionales e internacionales que tengan relación con las actividades de la institución.
XVIII.- Establecer y mantener comunicación con la Dirección General de Comunicación Social del Distrito Federal, a efecto de captar y aplicar en su caso, las políticas que al respecto se emitan.	<b><u>Desaparece en el segundo Manual.</u></b>
XIX.- Coordinar y Administrar los programas de cultura y divulgación científica.	XVI.- Coordinar y Administrar los programas de cultura y divulgación científica, <b><u>dentro de los espacios e instalaciones destinados por el organismo para tal fin.</u></b>
XX.- Apoyar en la distribución de folletería institucional y de organismos del sector público.	XVII.- Apoyar en la distribución de folletería institucional y de organismos del sector público.
XXI.- Elaborar los documentos técnico administrativos necesarios para orientar el desarrollo de las actividades asignadas de conformidad con las políticas y lineamientos aplicables en la materia.	XXVII.- Elaborar los documentos técnico administrativos necesarios para orientar el desarrollo de las actividades asignadas de conformidad con las políticas y lineamientos aplicables en la materia.
<b>Son funciones del DRP:</b>	<b>Continúan las funciones de la GCSRP:</b>
I.- Proporcionar orientación e información al público usuario para una adecuada utilización de la red de servicio.	XVIII.- <b><u>Dirigir, coordinar y controlar los módulos ubicados en la red de servicio, destinados a proporcionar orientación e información al público usuario para una adecuada utilización de la red de servicio.</u></b>

II.- Coordinar, dirigir y evaluar el desarrollo de los programas de relaciones públicas del STC.	XXIX.- Coordinar, dirigir y evaluar el desarrollo de los programas de relaciones públicas del STC.
III.- Apoyar la celebración de conferencias, congresos y seminarios relacionados con actividades de competencia del organismo.	XX.- Apoyar la celebración de conferencias, congresos y seminarios relacionados con actividades de competencia del organismo.
IV.- Coordinar el desarrollo de los eventos socioculturales organizados por el STC.	XXI.- Coordinar el desarrollo de los eventos socioculturales organizados por el STC.
V.- Atender las actividades protocolarias y atenciones del Director General y directivos del STC.	XXII.- Atender las actividades protocolarias y atenciones del Director General y directivos del STC.
VI.- Proporcionar a las personas que lo requieran, los servicios de visitas guiadas a las instalaciones del Sistema de Transporte Colectivo.	XXIII.- Proporcionar a las personas que lo requieran, los servicios de visitas guiadas a las instalaciones del Sistema de Transporte Colectivo.
VII.- Controlar y supervisar el uso adecuado de los espacios institucionales ubicados dentro de la red del sistema.	XXIV.- Controlar y supervisar el uso adecuado de los espacios institucionales ubicados dentro de la red del sistema.
VIII.- Recibir, canalizar y dar respuesta a las quejas y/o sugerencias que presenten los usuarios a través de los medios de comunicación o en forma directa.	XXV.- Recibir, canalizar y dar respuesta a las quejas y/o sugerencias que presenten los usuarios a través de los medios de comunicación o en forma directa.

Luego de analizar comparativamente los dos Manuales de Organización del área de comunicación del STC, se concluye que la nueva gerencia mantiene la mayoría de las funciones de los departamentos desaparecidos formalmente, sin embargo existen faltantes y carencias:

**FALTANTES:**

I.- El objetivo del Departamento de Relaciones Públicas y la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas es el mismo; sin embargo, al desaparecer el Departamento de Comunicación Social se pierde un aspecto fundamental de la comunicación organizacional: el que señalaba *la vinculación de los trabajadores con los objetivos institucionales*.



<p><b>Departamento de Comunicación Social</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Difundir los aspectos relevantes del funcionamiento de la red del Metro y de su infraestructura a través de la instrumentación de mecanismos de comunicación audiovisual, que permitan la colaboración y solidaridad ciudadana en torno a la política de operación del organismo, así como <u>la vinculación de los trabajadores con los objetivos institucionales.</u></p>	<p><b>Departamento de Relaciones Públicas</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Contribuir al fortalecimiento de la imagen positiva del organismo, a través de la ejecución de acciones tendientes a orientar a los usuarios para una adecuada utilización de la red de servicio, así como la difusión masiva de sus programas y actividades relevantes, que permitan la vinculación solidaria de las instituciones relacionadas con el mismo y de la población en general, con la política de administración y operación del Sistema de Transporte Colectivo.</p>
---	--

2.- Desaparece la atribución del Departamento de Comunicación Social para *emitir opinión, previo acuerdo de la Dirección General, en la celebración de contratos y convenios en materia de radio* (artículo X).

3.- *En las funciones de la Gerencia se pierde la obligatoriedad de establecer y mantener comunicación con la Dirección General de Comunicación Social del Distrito Federal, a efecto de captar y aplicar en su caso, las políticas que al respecto se emitan*(artículo XVIII).

4- Se modifica la facultad del DCS ( artículo XV del MO original) que se refiere a de establecer relaciones públicas con los diferentes organismos del sector público, que escrito de esta forma, comprendería a los sectores federal y de la capital. Sin embargo la GCSRP en el artículo anáñogo amplía las relaciones al ámbito de la comunicación social, pero las limita a sólo *con las dependencias del Distrito Federal.*

5.- Otro cambio fue el del inciso XIX del primer MO, y se recoge en el artículo XVI del Manual vigente, pues se precisa dónde coordinar y administrar los programas cultural y de divulgación científica del Metro: *dentro de los espacios e instalaciones destinados por el organismo para tal fin.*

6.- En la primera función del Departamento de Relaciones Públicas se precisa que será *en los módulos ubicados en la red de servicio* donde se proporcionará orientación e información, pero antes se enuncia que la Gerencia los dirige, coordina y controla.

### CARENCIAS Y PROPUESTAS:

Descubrir los faltantes es parte ineludible del diagnóstico del área de comunicación del STC-Metro, porque sólo con la interacción de los factores fundamentales de la comunicación organizacional se podrá operar una estrategia integral que logre el objetivo de crear y mantener un concepto actualizado de imagen del STC-Metro, hacia adentro y hacia afuera de la organización, acentuando los rasgos esenciales positivos de su cultura, caracterizada por una fortaleza de origen.

1) No existe una estrategia integral de comunicación organizacional compartida por las tres áreas fundamentales del STC –técnica, operativa y administrativa– que le permita consolidarse durante los primeros años del nuevo milenio, como una empresa moderna.
2) La Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas (GCSRP) no cuenta con una estructura formal para convertirse en factor estratégico en la planificación del desarrollo organizacional.
3) No se establecen con claridad las atribuciones de la GCSRP para ejercer la rectoría y normatividad de toda acción de comunicación de la empresa; para manejar una imagen corporativa única y evitar duplicidad o dispersión de esfuerzos.
4) Es necesario delimitar y aplicar un concepto actualizado de imagen corporativa para el STC- Metro, así como integrar y aplicar un manual de identidad gráfica conteniendo los símbolos que distinguen al organismo.
5) La <i>Cultura Metro</i> es un activo que se mantiene pasivo, pero que es menester hacerlo fructificar como un elemento de cohesión hacia adentro y hacia afuera de la empresa.
6) No se cuenta con una estrategia para elaborar los mensajes que, de manera congruente y homogénea, habrán de difundirse periódicamente a través de medios internos o externos, formales y/o informales.
7) Es inexplicable que una institución de la dimensión del STC-Metro no cuente con un área formal de Comunicación interna, ni disponga de una revista u otros medios impresos; así como de programas para desarrollar <i>redes internas</i> , impulsar el desarrollo humano y profesional; la calidad total y otros métodos que motiven la sinergia.
8) Existen algunas acciones para favorecer la retroalimentación, pero son insuficientes, por lo que se propone abrir nuevos y más amplios canales para conocer la opinión de usuarios y público en general.

9) Aunque en definición existe una biblioteca dependiente del departamento de Divulgación Social, Cultural y Deportiva, lo cierto es que hace mucho que no da servicio, es necesario establecer un centro documental funcional, al cual cualquier estudiante, investigador o periodista pueda acudir para consultar la memoria impresa, gráfica y audiovisual del Metro.<sup>1</sup>

10) Debe rehabilitarse el canal de información que ofrece Audiometro, como un medio idóneo para transmitir permanentemente mensajes institucionales dirigidos a los usuarios y también los trabajadores, así como elevarse la calidad de los productos de comunicación interna que produce Videometro.

---

<sup>1</sup> Con excepción del esfuerzo que realiza el Centro de Información y Documentación Técnica del STC de la Gerencia de Ingeniería y Desarrollo.

## **ANEXO 4**

**Análisis Comparativo entre el segundo Manual de Organización del STC y la propuesta que plantea esta tesina, en lo referente al área de Comunicación Social.**

**ANÁLISIS COMPARATIVO EL SEGUNDO MANUAL DE ORGANIZACION Y LA  
PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE ESTA TESINA.**

Manual de Organización (vigente) <sup>2</sup>	Proyecto de Manual de Organización
<p align="center"><b>Objetivo:</b></p> <p>Contribuir al fortalecimiento de la imagen positiva del Organismo, a través de la ejecución de acciones tendientes a orientar a los usuarios para una adecuada utilización de la red de servicio, así como a la difusión masiva de sus programas y actividades relevantes, que permitan la vinculación solidaria de las instituciones relacionadas con el mismo y de la población en general, con la política de administración y operación del Sistema de Transporte Colectivo.</p>	<p align="center"><b>Objetivo:</b></p> <p>Hacer cumplir el objetivo de delimitar y aplicar el concepto de imagen corporativa del Sistema de Transporte Colectivo (STC), a través de una estrategia integral de comunicación organizacional que emplee las técnicas y actividades encaminadas a motivar, en el interior, la integración entre trabajadores y de ellos con los objetivos de la empresa y, hacia el exterior, proyectar la imagen del STC, un organismo descentralizado del Gobierno del Distrito Federal dedicado a prestar un servicio de transporte eficiente, seguro y con sentido social.</p>
<p><b>FUNCIONES:</b></p>	<p><b>FUNCIONES:</b></p>
<p>I.- Diseñar y someter a la aprobación de la Dirección General las políticas necesarias para normar la utilización de los medios de radio e impresos que se operan o ubican en la red de servicio y demás instalaciones del Sistema de Transporte Colectivo..</p>	<p>No es aplicable debido a que no existen medios de radio ni impresos que se operen o ubiquen en la red o demás instalaciones del STC.</p>
<p>II.- Programar, coordinar y controlar las transmisiones musicales y mensajes de servicio social emitidos por audiómetro.</p>	<p>XVI.- Programar, controlar y reglamentar las transmisiones de música, mensajes de servicio social y de orientación institucional a través de Audiómetro e impulsar la rehabilitación de este medio de información.</p>
<p>III.-Diseñar, organizar y coordinar la producción de material de radio, televisión o impresos destinados a difundir y consolidar la imagen positiva del Sistema de Transporte Colectivo.</p>	<p>XVIII.- Formular, realizar o supervisar la producción de materiales informativos para difundirse a través de los medios de comunicación escritos, audiovisuales o informáticos (internet, etc.), a fin de informar sobre obras o eventualidades y/o fortalecer la imagen positiva del organismo.</p>

<sup>2</sup> Proyecto del Manual de Organización de la Gerencia de Comunicación y Relaciones Públicas, Clave 0807, ref. 590, Gerencia de Organización y Sistemas, 13 de octubre de 1998.

<p>IV.- Formular y supervisar la producción de los programas de radio, así como los mensajes filmados o grabados, destinados a su transmisión en los medios masivos de comunicación.</p>	<p>XV.-Autorizar, concertar y coordinar la realización de transmisiones, filmaciones y grabación de entrevistas o reportajes dentro de la red, atendiendo los requerimientos informativos de los medios de comunicación.</p>
<p>V.- Vigilar las transmisiones de radio y televisión producidos por el Organismo, cuidando que se mantengan dentro de los límites de respeto a la vida privada y no ataquen los derechos de terceros, no provoquen la comisión de algún delito o perturben el orden y la paz públicos.</p>	<p>X. Vigilar que el contenido de los programas de radio, televisión y otras tecnologías comunicacionales producidos por el Organismo, se mantengan dentro de los límites de respeto a la vida privada y no ataquen los derechos de terceros, ni provoquen la comisión de algún delito o perturben el orden y la paz públicos.</p>
<p>VI.- Verificar que las transmisiones de radio se apeguen a las normas y disposiciones legales en la materia, emitidas por la Secretaría de Gobernación.</p>	<p>No es aplicable porque el STC no transmite cotidianamente por radio y, de hecho, en toda acción comunicacional se apega a las leyes y normas en la materia.</p>
<p>VII.- Diseñar y transmitir mensajes destinados a orientar a los usuarios de la red de servicio en los casos de servicios provisionales, a efecto de facilitar su traslado.</p>	<p>XIX. Diseñar, producir y difundir mensajes a través de <i>Audiometro</i> y los medios de comunicación, destinados a orientar a los usuarios para una mejor utilización del servicio; y en los casos de alteración o interrupción del mismo.</p>
<p>VIII.-Coordinar y supervisar la elaboración de las publicaciones e impresos destinados a orientar a los usuarios y normar su comportamiento, para facilitar el uso de la red de servicio en las mejores condiciones de seguridad.</p>	<p>IX.- Coordinar y supervisar la elaboración de publicaciones e impresos dirigidos a orientar a los usuarios y facilitar el uso de la red en las mejores condiciones de seguridad, confort e higiene.</p>
<p>IX.-Realizar los estudios e investigaciones necesarias para conocer oportunamente los efectos de las transmisiones de radio en el público usuario, así como la opinión del mismo sobre las actividades y servicio que presta el Organismo.</p>	<p>XXIII.- Promover los estudios, investigaciones y encuestas necesarias para conocer la opinión del público usuario sobre las acciones del STC y para medir el impacto de sus informaciones y campañas en los medios masivos de comunicación.</p>
<p>X.- Coordinar, dirigir y evaluar el desarrollo de los programas de difusión de información de comunicación social del Sistema.</p>	<p>IV.- Coordinar, dirigir y evaluar el desarrollo del <i>Programa Integral de Comunicación Organizacional</i> (comunicación interna y externa, difusión y relaciones públicas) del STC; así como autorizar la satisfacción de los requerimientos informativos de medios de comunicación, instituciones o particulares.</p>

<p>XI.- Participar en el diseño e implantación de las campañas de fortalecimiento de la imagen del Sistema e intervenir en la contratación y supervisión de los medios de comunicación que se requieran para su realización.</p>	<p>XIII.- Diseñar, realizar, coordinar o supervisar la contratación de campañas de difusión del STC, en cine, radio, televisión, impresos y otras tecnologías de comunicación.</p>
<p>XII.- Organizar las entrevistas y conferencias de prensa del Director General y demás servidores públicos del Organismo y emitir los boletines correspondientes.</p>	<p>XIV.- Organizar las entrevistas y conferencias de prensa del Director General y demás servidores públicos del Organismo y emitir los boletines correspondientes.</p>
<p>XIII.- Establecer mecanismos de coordinación a nivel de relaciones públicas y comunicación social con las diferentes dependencias del Distrito Federal.</p>	<p>X.- Establecer los mecanismos de coordinación, intercambio o colaboración institucional a nivel de comunicación organizacional con las diferentes dependencias del gobierno del Distrito Federal y la administración pública federal.</p>
<p>XIV.- Coordinar la preparación y difusión de la información relevante emanada de la operación del Organismo, utilizando los diferentes medios de comunicación masiva.</p>	<p>XII.- Coordinar la preparación y difusión masiva de los programas y actividades relevantes del STC, así como logros técnicos, operativos administrativos, en beneficio de sus usuarios y para conocimiento del público en general.</p>
<p>XV.- Informar oportunamente al Director General, sobre los sucesos nacionales e internacionales que tengan relación con las actividades de la institución.</p>	<p>IX.- Proveer de información oportuna al Director General y a los directivos sobre actividades nacionales e internacionales que impacten a la actividad de la institución.</p>
<p>XVI.- Coordinar y administrar los programas de cultura y divulgación científica dentro de los espacios e instalaciones destinados por el organismo para tal fin.</p>	<p>XXI.- Coordinar y administrar los programas de cultura y divulgación científica dentro de los espacios e instalaciones destinados por el organismo para tal fin, con el propósito de consolidar entre usuarios, trabajadores del Metro y público en general el conocimiento de la <i>Cultura Metro</i>.</p>
<p>XVII.- Apoyar en la distribución de folleteria institucional y de Organismos del sector público.</p>	<p>XXX.- Apoyar en la distribución de folleteria institucional realizada por el STC y organismos del sector público, cuyo contenido sea de interés social y no lucrativo.</p>

XVIII.- Dirigir, coordinar y controlar (de) los módulos ubicados en la red de servicio, destinados a proporcionar orientación e información al público usuario para una adecuada utilización de la red de servicio.	<b>XXVI.- Reglamentar y coordinar que los módulos de orientación e información al usuario del Metro, ubicados en la red de servicio, funcionen con eficiencia, eficacia y calidad.</b>
XIX.- Coordinar, dirigir y evaluar el desarrollo de los programas de relaciones públicas del STC.	<b>Esta acción se contempla en el inciso IV antes mencionado.</b>
XX.- Apoyar la celebración de conferencias, congresos y seminarios relacionados con actividades de competencia para el organismo.	<b>XX.- Apoyar la celebración de conferencias, congresos y seminarios organizados por áreas del organismo.</b>
XXI.- Coordinar el desarrollo de los eventos socioculturales organizados por el STC.	<b>XXVII.- Organizar y apoyar la realización de los eventos promovidos por el STC.</b>
XXII.- Atender las actividades protocolarias y atenciones del Director General y directivos del STC.	<b>XXVIII.- Atender y apoyar las actividades protocolarias, reuniones y juntas de trabajo del Director General y demás funcionarios públicos del sistema.</b>
XXIII.- Proporcionar a las personas que lo requieran, los servicios de visitas guiadas a las instalaciones del STC.	<b>XXIX.- Proporcionar a instituciones y escuelas que lo soliciten, conforme al calendario programado, visitas guiadas a las instalaciones representativas del STC.</b>
XXIV.- Controlar y supervisar el uso adecuado de los espacios institucionales ubicados dentro de la red del STC.	<b>XXV.- Autorizar, coordinar y supervisar el uso adecuado de los paneles institucionales ubicados dentro de la red del sistema, facilitando la colocación de carteles de interés sociocultural y fines no lucrativos.</b>
XXV.- Recibir, canalizar y dar respuesta a las quejas y/o sugerencias que presenten los usuarios, a través de los medios de comunicación o en forma directa.	<b>XXXI.- Recibir, canalizar y dar respuesta a las quejas y/o sugerencias que presenten los usuarios a través de los medios de comunicación o en forma directa, en los módulos de información o a través de los fonómetros.</b>



XXVI.-Elaborar los instrumentos necesarios para lograr una mayor sinergia entre los trabajadores y la alta dirección del STC.	VII.- Realizar, supervisar y coordinar los materiales informativos producidos por la GCSRП tanto los dirigidos a orientar a los usuarios y facilitar el uso de la red en las mejores condiciones de seguridad, confort e higiene como los elaborados por las áreas internas del STC, (boletines, carteles o cualquier otro medio impreso o audiovisual) para garantizar que su contenido propicie la <i>sinergia</i> entre trabajadores y funcionarios, sea congruente con los objetivos y metas de la institución y contribuya a consolidar la <i>Cultura Metro</i> y la imagen corporativa del STC.
XVII.- Elaborar los documentos técnico administrativos necesarios para orientar el desarrollo de las actividades asignadas de conformidad con las políticas y lineamientos aplicables en la materia.	No es aplicable pues no somos área normativa ni administrativa.

### RESULTADOS Y PROPUESTAS:

Retomar las acciones enunciadas en el MO vigente, de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas, aún parcialmente, no sería suficiente para abarcar la totalidad de funciones que, conforme a las técnicas de comunicación organizacional, deben reunirse en la nueva estrategia de desarrollo. Por ello, a continuación enumeramos **las nuevas actividades a ejercer por la Gerencia de Comunicación Organizacional del STC.**

I.- Formular y aplicar la estrategia para cumplir con las metas del <i>Programa Anual de Comunicación Organizacional del STC</i> , aprobado por la Dirección General del organismo, congruente con los objetivos el programa para el Desarrollo del Distrito Federal 1995-2000 y los lineamientos que emita la Secretaría de Transportes y Vialidad.
II.- Impulsar la formación, proyección y mantenimiento de una imagen corporativa positiva para el organismo, tanto en el ámbito interno como en el externo y, para ello, promover y coordinar la aplicación de un Manual de Imagen Corporativa y un Manual de Identidad Gráfica del STC, donde se establezcan las características y usos de la simbología institucional.
III.- Opinar sobre los contenidos de convenios relacionados con la comunicación y decidir la estrategia de medios para la publicidad institucional y la realización de campañas.
IV.- Coordinar, dirigir y evaluar el desarrollo del <i>Programa Integral de Comunicación Organizacional</i> (comunicación interna y externa, difusión y relaciones públicas) del STC; así como autorizar la satisfacción de los requerimientos informativos de medios de comunicación, instituciones o particulares.

V.- Institucionalizar la implantación de un órgano asesor de comunicación (consejo, comité u otro) que, con la representación de las áreas técnica, operativa y administrativa, se reúna periódicamente (mensual o bimestralmente o en casos que lo ameriten) para recomendar temas y tratamientos convenientes u oportunos para alcanzar mayor efectividad en los mensajes de difusión interna y/o externa.
VI.- Promover el cumplimiento del objetivo y funciones de la GCSRP establecidos en el Manual de Organización respectivo y el artículo 36 del Estatuto Orgánico del STC e impulsar las acciones necesarias para lograr el apego de las actividades de la gerencia a la normatividad correspondiente.
VII.- Realizar, supervisar y coordinar los materiales informativos producidos por la GCSRP tanto los dirigidos a orientar a los usuarios y facilitar el uso de la red en las mejores condiciones de seguridad, confort e higiene como los elaborados por las áreas internas del STC, (boletines, carteles o cualquier otro medio impreso o audiovisual) para garantizar que su contenido propicie la <i>sinergia</i> entre trabajadores y funcionarios; sea congruente con los objetivos y metas de la institución y contribuya a consolidar la <i>Cultura Metro</i> y la imagen corporativa del STC.
VIII.- Recomendar y apoyar la celebración de convenios, intercambios y contratos con instituciones públicas o privadas que produzcan materiales o presten servicios para impulsar la superación de los trabajadores, el desarrollo organizacional y la calidad total, a fin de lograr la prestación de un servicio de calidad humana y con sentido social. En este sentido establecer normas mínimas para el grupo de agentes de información del STC.
X.- Establecer los mecanismos de coordinación, intercambio o colaboración institucional a nivel de comunicación organizacional con las diferentes dependencias del gobierno del Distrito Federal y de la Administración Pública Federal.
XI.- Promover y apoyar la creación de un centro documental con material bibliográfico, fotográfico y audiovisual, en donde cualquier periodista, estudiante, investigador o trabajador pueda localizar los testimonios e imágenes que le permitan recrear la historia del Metro de la ciudad de México y conocer el desarrollo de sus órganos internos de difusión.
XVII.- Colaborar en la realización de proyectos de comunicación para dar respuesta a requerimientos y demandas de grupos especiales (discapacitados, grupos vulnerables, etc.) de usuarios del Metro.
XXII.- Contribuir a la vinculación del sistema con las instituciones nacionales y extranjeras relacionadas con la prestación del servicio de transporte público.
XXIV.- Coordinar la aplicación periódica de encuestas o sondeos de opinión dentro de las instalaciones, a través de las agentes de información, a fin de detectar fallas o requerimientos específicos de usuarios.

### SUMARIO DE CUADROS Y GRAFICAS

Número	Tema	Pág
1	Modelo de la teoría clásica	12
2	Modelo de la teoría humanista	15
3	Modelo de la teoría de los sistemas	17
4	Modelo de la teoría contingente	18
5	Análisis comparativo de las teorías	20
6	Inauguraciones de las Líneas del Metro	50
7	Plan Maestro del Metro al año 2003	52
8	Plan Maestro del Metro al año 2020	53
9	Los Administradores del Metro	54
10	Participación del Metro en el transporte de la zona metropolitana	57
11	Longitud de la red del Metro	58
12	Afluencia anual de pasajeros	58
13	Incrementos en el precio del boleto	59
14	Murales en la red del Metro	65
15	Revistas internas	71
16	Cuadro de carteles	76

**\*SUMARIO DE FOTOGRAFIAS**

Número	Pie de Foto (resumido)	Fuente	pág.
1	El general Alfonso Corona del Rosal y el ingeniero Bernardo Quintana Arriola, en la inauguración de obras del STC-Metro.	Archivofotográfico del Metro.	32
2	Corona del Rosal y Bernado Quintana en el inicio de los trabajos de la Línea 1 del Metro,	Archivo fotográfico del Metro.	39
3	Emerge el Templo Mayor...	<b><u>El Metro Cumple 30 años llevándolo a su destino.</u></b> STC, 1989, pág. 19	41
4	El arquitecto Angel Borja, el día de la inauguración de las obras del Metro.	<b><u>Los Hombres del Metro.</u></b> STC, 1997, pág. 29	43
5	Túnel del Auditorio a Tacubaya. Línea 7.....	<b><u>Un Metro de 108.5 kms.</u></b> Covitur, DDF, 1985, pág. 6	47
6	Portada de la revista <b><u>Presencia del Metro</u></b> , No. 4, 1971	Centro de Información y Documentación Técnica	72
7	Portada de la revista <b><u>NotiMetro</u></b> , No. 52, 1982	Centro de Información y Documentación Técnica	73
8	Portada de la revista <b><u>Metro y Tecnología</u></b> No. 1989	Centro de Información y Documentación Técnica	74
9	Portada del <b><u>Boletín Técnico</u></b> Informativo, No. 1, 1996. pág. 75	Centro de Información y Documentación Técnica	75

(\*) Un agradecimiento especial para el fotógrafo Carlo Ardan, coordinador del Archivo Fotográfico del STC-Metro.

**SUMARIO DE ORGANOGRAMAS**

No. 1	Estructura Orgánica del STC	pág. 56
No. 2	Estructura del área de comunicación social (1985-1995)	pág. 62
No. 3	Estructura del área de comunicación social (1995-1997)	pág. 69
No. 4	Estructura orgánica de la Gerencia de Comunicación Organizacional	