TESIS
ODS 994
B453

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACION
ESCUELA DE COMUNICACION SOCIAL
Publicidad y Relaciones Públicas
Trabajo de Grado

LA INFORMACION AL USUARIO EN CASOS DE EMERGENCIAS Y CAMBIOS DE RUTINA. PROPUESTA PARA MEJORAR LOS ANUNCIOS AL PUBLICO EN EL METRO DE CARACAS.

Tutor: Prof.Isaac Nahón S.

Daniel Belardinelli Moncada
Ma. Alejandra Sandia Zerpa

Septiembre 1.994

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

INDICE GENERAL

Página

Agradecimientos..... i i
Introducción..... v i

Capítulo 1
MARCO CONCEPTUAL

1.1. El Proceso de la Comunicación..... 1
1.2. Comunicación y Cultura..... 3
1.3. Consideraciones sobre Organización..... 4
1.4. Las Comunicaciones en la Organización..... 6
1.5. Planificación Estratégica. Misión y Objetivos..... 8
1.6. Públicos en la Organización..... 11
1.7. Soportes Comunicacionales..... 13
1.8. Relación entre la Organización y la Comunicación... 15

Capítulo 2
LA ORGANIZACION C.A. METRO DE CARACAS

2.1. Antecedentes. Breve Reseña Histórica..... 18
2.2. Síntesis de las Actividades Operativas..... 20
2.3. Misión y Objetivos de la C.A. Metro de Caracas..... 22
- 2.3.1. La Misión de la Empresa..... 22
2.3.2. Objetivos Operativos de la Empresa..... 23
2.3.3. Políticas Comunicacionales de la Empresa.. 25
2.4. Públicos de la C.A. Metro de Caracas..... 27
2.4.1. Públicos Internos..... 27
2.4.2. Públicos Externos..... 31
2.5. Actualidad y Futuro de la Organización..... 33

Capítulo 3

METODOLOGIA

3. Consideraciones Generales sobre la Metodología Utilizada..... 36

3.1. Esquemas de Revisión de la Comunicación Organizacional..... 39

Capítulo 4

REVISION DEL SISTEMA DE COMUNICACION DE LA C.A. METRO DE CARACAS

4.1. Fase I: Búsqueda de Datos..... 45

4.1.1. Objetivos y Políticas de la Organización..... 46

4.1.2. Políticas de Comunicación..... 49

4.2. Fase II: Análisis..... 51

4.2.1. Inventario de las Actividades de Comunicación.. 52

4.2.2. Naturaleza de los Controles del Sistema de Comunicación..... 54

4.3. Fase III: Evaluación..... 56

4.3.1. Fortalezas y Debilidades del Sistema de Comunicación en su Conjunto..... 57

Capítulo 5

REVISION DE LA ACTIVIDAD "ANUNCIOS AL PUBLICO"

5.1. Fase I: Búsqueda de Datos..... 62

5.1.1. La Naturaleza y los Objetivos de los Anuncios al Público..... 63

5.1.1.1. Importancia y Eficacia de los Anuncios al Público..... 63

5.1.1.2. Objetivos de los Anuncios al Público..... 64

5.1.1.3. Clasificación de los Anuncios al Público..... 65

5.1.2. Instrucciones y Criterios de Ejecución de la Actividad Anuncios al Público 69

5.2. Fase II: Análisis 73

5.2.1. Descripción del Proceso 73

5.2.2. Desviaciones y Debilidades 77

5.3. Fase III: Evaluación 83

Capítulo 6

"PROYECTO CONSOLA DE COMUNICACIONES"

6. "Proyecto Cónsola de Comunicaciones" 86

6.1. Plan de trabajo 88

CONCLUSION Y RECOMENDACIONES

Conclusión y Recomendaciones 97

ANEXOS

Anexo I 103

Anexo II 105

Anexo III 109

Anexo IV 111

Anexo V 117

Anexo VI 124

Anexo VII 126

REFERENCIAS

Referencias Bibliográficas 130

Referencias Hemerográficas 131

Referencias Documentales 131

INTRODUCCION

En el transcurso de casi doce años de operación comercial, la C.A. Metro de Caracas ha logrado establecer el verdadero concepto de lo que debe representar un servicio público. La seguridad, eficiencia y confiabilidad que la caracterizan, han contribuido favorablemente al desarrollo del transporte colectivo en el área metropolitana de la ciudad y por ende a mejorar la calidad de vida de muchos de sus habitantes. Los niveles de excelencia alcanzados a través de la correcta planificación de todos los componentes del sistema y la formación del personal de la empresa, han determinado un cambio generalizado de actitud en los usuarios con respecto al mantenimiento y buen uso de las instalaciones de las que diariamente se obtiene un servicio rápido y eficiente; lográndose además una integración entre la organización y las comunidades, no sólo a través de la actividad de transporte, sino también en la difusión de los valores de mantenimiento y conservación y en la participación activa en el desarrollo de actividades deportivas, culturales y recreativas.

Con más de dos mil millones de pasajeros transportados a lo largo de los años de operación, el Metro de Caracas ha pasado de movilizar un promedio de cincuenta mil pasajeros diarios para el año de 1.983, hasta llegar a una cifra que supera al millón de usuarios por día en la actualidad. Este considerable incremento del número de usuarios, producto del crecimiento del sistema, si bien ha permitido que cada vez más personas disfruten del

servicio, ha generado una serie de problemas que ponen en evidencia debilidades irrelevantes en un principio.

Al crecimiento como causa de algunas dificultades, se suman factores de importancia como el desgaste de muchos de los equipos e instalaciones, los cuales aún estando bien mantenidos, requieren modificaciones o restituciones. Igualmente, es de notable influencia la escasez de recursos financieros derivada de la crisis general por la que atraviesa el país. Todas estas situaciones dificultan la ejecución de aquellas soluciones que representen grandes volúmenes de inversión; debido a ésto muchos problemas son subsanados con acciones a corto plazo que contribuyen a mejorar la situación a través de planes en los que se optimiza el uso de los recursos disponibles, generando así un desembolso menor para la organización. Por las dificultades económicas mencionadas, esta tendencia a aplicar soluciones pequeñas y bien planificadas a grandes problemas costosos de resolver, aparece como la mejor alternativa para detener el proceso de desmejoramiento de la calidad del servicio y no alejarse de los niveles de excelencia que la empresa ha fijado como meta.

A partir de estas consideraciones la presente investigación busca proponer un modelo de solución, aplicado concretamente al análisis del problema de la información transmitida al usuario mediante el sistema de altavoces ubicados en trenes y estaciones, a través de una actividad comunicacional denominada

"Anuncios al Público", en aquellas situaciones de emergencia o de cambios en las rutinas operativas del servicio.

Los problemas de esta actividad se derivan, por una parte, de las desviaciones y debilidades que han ido apareciendo en su ejecución (disminución de la frecuencia en la transmisión y distorsión de los contenidos de los mensajes); y por otra parte, dichos problemas se relacionan con una dificultad mayor representada por un incremento considerable de la frecuencia con que ocurren eventos que generan interrupciones en el servicio, los cuales obedecen en su mayoría a fallas mecánicas o eléctricas en los trenes o equipos que conforman el sistema. Este tipo de situaciones, solucionables definitivamente sólo a través de costosos planes de restitución de equipos, son percibidas por los usuarios como una disminución en la calidad del servicio prestado debido a los considerables retrasos y cambios de ruta que originan. De aquí la importancia de optimizar el proceso de comunicación en este tipo de eventos, reduciendo la incertidumbre sobre aspectos tales como: la duración de los retrasos, las acciones que se deben seguir y los cambios de rutas, entre otros.

Es importante además tomar en cuenta la preocupación de la alta gerencia de la organización ante las quejas emitidas por los usuarios, a través de cartas remitidas al Departamento de Sugerencias y Reclamos y algunas reseñas de prensa donde se manifiesta el descontento por la escasez de información en

que implican cambios en la rutina normal de quienes utilizan el sistema. La información oportuna en dichas situaciones, puede influir positivamente en éstos ante la percepción negativa transmitida por la falla operativa, ya que pone en evidencia el interés de la compañía en el bienestar del usuario; lográndose así, atenuar las dimensiones del problema empleando para ello una salida o paliativo comunicacional viable en cuanto a recursos humanos y económicos.

Para lograr dichos fines, esta investigación, inserta en el campo de la comunicación organizacional, utilizando una metodología de análisis descriptivo-cualitativo y basándose en las técnicas de observación participativa desarrolladas como miembros de un grupo de trabajo en la organización C.A. Metro de Caracas, pretende alcanzar los siguientes objetivos generales:

- Describir y analizar la actividad de "Anuncios al Público" en situaciones de emergencia o cambios de rutina, relacionándola con el contexto general de las comunicaciones de la organización C.A. Metro de Caracas.

- Presentar una propuesta para mejorar la actividad de "Anuncios al Público" en situaciones de cambios de rutina o emergencias, en la C.A. Metro de Caracas.

Para la consecución del primer objetivo general se presentan los siguientes objetivos específicos:

- Realizar una revisión del sistema global de comunicaciones entre los diversos públicos de la C.A. Metro de Caracas.

- Realizar una revisión de las actuales características de la actividad específica de comunicación "Anuncios al Público", haciendo énfasis en las situaciones de cambios de rutina o emergencias.

En el caso del segundo objetivo general, el objetivo específico que se plantea hace referencia al estudio de los elementos y requerimientos necesarios para implementar la propuesta comunicacional.

Los contenidos de esta investigación se presentan desarrollados en seis capítulos que abordan respectivamente los siguientes aspectos: consideraciones y referencias conceptuales, antecedentes y presentación de la organización C.A. Metro de Caracas, metodología utilizada, revisión del sistema de comunicaciones en su conjunto, revisión de la actividad específica seleccionada (Anuncios al Público) y la propuesta comunicacional denominada "Proyecto Cónsola de Comunicaciones".

Capítulo 1

MARCO CONCEPTUAL

En esta primera parte del trabajo se presenta un marco conceptual que resume los principales aspectos de la comunicación organizacional que sirven de apoyo y punto de partida al desarrollo de la investigación. Estos conceptos, organizados y relacionados, cumplen con las funciones de fijar posición con respecto a las definiciones que se utilizan en el trabajo y, por otra parte, ofrecer respuestas teóricas concretas a los problemas y situaciones comunicacionales que se presentan a lo largo de nuestro estudio en la organización C.A. Metro de Caracas. Se pretende entonces racionalizar los constantes procesos de comunicación que se dan entre los miembros de la organización y los públicos externos con los cuales ésta se relaciona. Esta investigación se ubica en el campo de la comunicación organizacional, disciplina que se intentará definir a lo largo de este capítulo.

1.1. El Proceso de la Comunicación

En un esquema que va de lo general a lo particular se definirá en primer lugar a la comunicación como un proceso permanente formado por un sistema de canales múltiples en el que los autores sociales interactúan en todo momento tanto si lo desean como si

no. (Winkin, 1.981). Esta idea general sobre la comunicación se desprende de estudios realizados por autores como: Bateson, Birdwhistell, Hall y Watzlawick (formadores de la llamada "escuela invisible de Palo Alto", California), entre otros. Ellos coinciden en que la comunicación es un sistema orquestal donde cada individuo participa sin ser principio ni final del proceso, sólo entra o sale del mismo; así mismo consideran al proceso de la comunicación como algo constante en donde es imposible dejar de comunicarse.

Según este modelo "un individuo no se comunica, sino que toma parte en una comunicación en la que se convierte en un elemento. Puede moverse, producir ruido..., pero no se comunica. En otros términos, no es el autor de la comunicación sino que participa en ella. La comunicación como sistema, hay que comprenderla al nivel de un intercambio". (Birdwhistell, en Winkin, 1.981: pág. 77).

Esta concepción de la comunicación como intercambio permanente se contrapone a las ideas tradicionales que consideraban a la comunicación como un proceso lineal de acción y reacción, en la que un emisor enviaba un mensaje mediante un canal a un receptor que lo decodificaba para iniciar de nuevo el proceso, descartando así toda posibilidad de comunicación a través de gestos, miradas, comportamientos, etc.

El proceso de la comunicación consiste entonces en un intercambio constante de información; sin embargo, es importante distinguir ambos conceptos. El primero se refiere a un

intercambio de roles entre el emisor y el receptor, por ello se habla de interacción entre las personas; el segundo, por su parte, se refiere sólo a un flujo unidireccional de conocimientos estructurados de un emisor hacia un receptor. (Bartoli, 1.991). Así, "es el objetivo perseguido y no la estructura de datos transmitidos lo que permite distinguir esas dos nociones". (Weiss, en Bartoli,1.991: pág. 69).

1.2. Comunicación y Cultura

Por otra parte, comunicación y cultura son dos conceptos que están estrechamente relacionados pues sin una base cultural común (lenguaje, costumbres, etc.) la comunicación se hace verdaderamente complicada aunque no imposible, pues precisamente es la diferencia de culturas lo que origina la comunicación, ya que ésta busca reducir las discrepancias entre los participantes del proceso (Bartoli, 1.991); por esta razón se dice que cualquier comunicación es intercultural. (Casse y Couchaere en Bartoli, 1.991). Esta relación entre comunicación y cultura puede resolverse utilizando un enfoque que considera a ambos conceptos como dependientes y comunes en sus funciones en el marco de las relaciones humanas.

"La comunicación podría considerarse, en el sentido más amplio, como el aspecto activo de la estructura cultural (...). La cultura y la comunicación son términos que representan dos

puntos de vista o dos métodos de presentación de la interrelación humana, estructurada y regular. En la cultura el acento se pone en la estructura, en la comunicación, en el proceso". (Birdwhistell, en Winkin, 1.981: pág. 79).

1.3. Consideraciones sobre Organización

Estas definiciones generales de comunicación, información y cultura pueden ser aplicadas en el ámbito particular de la organización, partiendo de la idea de que ésta funciona como una pequeña sociedad o sistema dotada de normas, estructuras y procesos de socialización comunes que forman una cultura particular de la empresa o institución. Se puede decir entonces que las organizaciones actúan como entes que logran la participación activa y consciente de un gran número de personas, relacionadas jerárquicamente y dedicadas a obtener logros y soluciones a problemas o retos que conocen como comunes. (Koontz, 1.990).

"Una organización es un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen". (Bartoli, 1.991: pág. 19).

Si consideramos a la organización según estas definiciones que le otorgan características de sistema o de "pequeña sociedad", se debe tomar en cuenta la presencia de símbolos y códigos influidos

por la historia de la organización, sus líderes pasados, sus hábitos (usos y costumbres), el medio ambiente que la rodea y diferentes factores de contingencia que en definitiva forman la cultura organizacional de una empresa.

Este sistema cultural que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos es uno de los tres componentes esenciales de la organización. Otro elemento esencial se refiere al sistema socioestructural compuesto por las interacciones de las estructuras formales, económicas, estratégicas y gerenciales, así como de todos los elementos auxiliares del funcionamiento organizacional (objetivos y metas formales, estructuras de autoridad y de poder, mecanismos de control, motivaciones y recompensas, procesos de selección, de reclutamiento y formación, etc.). Como último elemento esencial se encuentra el grupo de empleados, dotados de personalidad, de experiencia y talentos propios, quienes al ingresar a la organización asumen roles ya preestablecidos que orientan sus conductas dentro de ella, (Allaire y Forsirotu en Abravanel 1.992). "Según esta concepción, la cultura no es un elemento estático, sino una materia prima viviente utilizada de manera diferente por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales". (Allaire y Forsirotu en Abravanel, 1.993: pág 33).

Se puede observar entonces que la cultura de empresa actúa tanto en la comunicación como en la organización, por un lado, es importante tenerla en cuenta al momento de realizar cambios en la organización, pues la cultura actúa sobre ésta y viceversa; por otro lado, los hábitos de comunicación y organización tienen una influencia sobre la cultura ya sea a mediano o a largo plazo. (Bartoli, 1.991).

1.4. Las Comunicaciones en la Organización

El sistema de comunicación entre la organización y sus diversos públicos, internos y externos, está orientado a regular el funcionamiento de la organización reduciendo la incertidumbre mediante el correcto y constante intercambio de información.

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas debido a que integra las funciones administrativas, siendo necesarias para: establecer y difundir las metas de una empresa, desarrollar planes para su consecusión, organizar recursos humanos y otros de la manera más eficiente y eficaz, seleccionar y evaluar a los miembros de la organización contribuyendo además a su desarrollo, motivar y crear un clima en que las personas deseen participar y por último controlar el desempeño de los roles asignados a los miembros.(Koontz,1.990). Por otra parte la comunicación relaciona también a la empresa con su medio externo generando intercambios de información para

conocer las necesidades de los usuarios y clientes, la disponibilidad de los proveedores, los intereses de los accionistas, las normas del gobierno y las preocupaciones de la comunidad.

De este modo, si consideramos a la comunicación como soporte principal de las actividades de cualquier empresa o institución, resulta lógico pensar que las fallas en los intercambios de información entre los diferentes estratos de la organización y el entorno, generarán problemas de entendimiento que dificultan o hasta imposibilitan el logro del objetivo planteado. Si bien los problemas comunicacionales pueden obedecer a causas muy particulares, generalmente el concepto de error más frecuente podría centrarse en torno a la falta de información derivada bien por la escasez de la misma o bien por intercambios incompletos debidos a diferencias en los códigos, falta de claridad en las exposiciones, información incompleta, información retrasada en la transmisión, mal identificada en cuanto a la fuente o cualquier otro tipo de ruido. De hecho, la mayor parte de los problemas graves en las organizaciones actuales tienen su origen en problemas comunicacionales tales como: falta de retroalimentación, presencia de rumores, sesgos de la información por parte de los empleados, supresión de información por parte de los jefes, diseño incorrecto de estrategias y mensajes de comunicación, planeación de políticas y toma de

decisiones con base en información insuficiente y errónea, entre otros. (De Greene,1.989).

Es aquí donde juega un papel primordial la comunicación institucional, la cual es aplicable en el área de lo contingente y en lo no contingente. En lo contingente ella busca eliminar la incertidumbre, reducir desproporciones existentes entre calidad y cantidad de información, enfrentar los rumores, detectar fuentes de ruidos físicos y psicológicos en receptor y emisor, así como ruidos del uso del lenguaje por discordancia entre emisor y perceptor a causa del código (Tejada Palacios, 1.987). En lo no contingente, la comunicación institucional busca reafirmar las bases de la cultura institucional que determinan su imagen, y la proyección de ésta como identidad invariable ante sus distintas audiencias. (Fattorello, en Fernández. Temas de Comunicación No.3,1.992).

La comunicación dentro de una organización impone el establecimiento de pautas en función de metas a mediano y largo plazo que deben establecerse guiándose por los objetivos operativos y comunicacionales previamente diseñados, por lo tanto los mensajes enviados no buscan simplemente informar sino satisfacer necesidades, expectativas, metas y motivaciones previstas. El diseño de los objetivos de la organización debe ser resultado de un adecuado proceso de planificación estratégica el cual, partiendo de la razón de ser de la institución definirá sistemáticamente su misión, objetivos y estrategias a seguir.

1.5. Planificación Estratégica. Misión y Objetivos

La planificación estratégica es un proceso gerencial que implica decidir de antemano qué se hará y de qué manera, es a su vez punto de partida para determinar la misión global, identificar los resultados claves, fijar objetivos operacionales y comunicacionales, así como políticas para el desarrollo, programas y procedimientos para alcanzarlos. "La planeación estratégica es una actividad integradora que busca aprovechar al máximo la efectividad total de una organización con un sistema de acuerdo con sus metas". (Kast y Rosenzweig, 1.988: pág. 505). Esencialmente, la planeación tiene tres características. Primero, debe referirse al futuro; segundo, debe señalar acciones y por último, debe existir un elemento de identificación o causalidad organizacional, es decir, el curso futuro de acción será seguido por las personas designadas dentro de la organización para dicho fin. (LeBreton, en Kast y Rosenzweig, 1.988).

El inicio de un proceso de planificación estratégica está en considerar las premisas que vienen representadas por el propósito fundamental de la organización, el sistema de valores, creencias e intereses de la alta dirección y la evaluación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de ésta. Posteriormente se encuentra el proceso de planeación propiamente dicha, en el cual se desarrolla la misión y los objetivos a largo plazo, se realiza la

programación y planeación a mediano plazo y se establecen las metas y planes de operación a corto plazo. El esquema concluye con la aplicación del proceso de ejecución y control, el cual consiste en la revisión y comparación de las condiciones finales y los resultados obtenidos. (Kast y Rosenzweig, 1.988).

El proceso de planeación estratégica se complementa con el proceso de toma de decisiones, éste se refiere a la aceptación de las alternativas obtenidas al realizarse dicha planeación. Los principales puntos a tomar en cuenta dentro de la planeación son: misión, objetivos generales y específicos y tácticas y estrategias. Se incluye además la definición de los objetivos comunicacionales, los cuales dictarán las pautas de acción en los procesos formales de comunicación dentro de la organización.

La definición de la misión en la organización parte de la idea de que en todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea fundamental que la sociedad les asigna, por lo que cada organización tiene misiones que deben ser conocidas por todos sus miembros para así lograr el cumplimiento de unos objetivos comunes.

"La misión es el propósito de una organización, es la definición global y atemporal de la actividad de la empresa; global porque encierra todo el sistema para el cual ha sido creada y atemporal porque no tiene un tiempo y un espacio para cumplir los objetivos". (Koontz, 1.990).

Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige una actividad; partiendo de lo planteado en la misión, representan no sólo el punto final de la planeación sino también los logros específicos en cada una de las áreas de la empresa (personal, usuarios, finanzas, etc.). Dichos objetivos llegan a su fin apoyados en las tácticas las cuales determinan en forma concreta los pasos a seguir para el logro de los objetivos planteados. Por su parte, los objetivos comunicacionales deben obedecer a la cultura de la organización y pautar los logros a alcanzar mediante los procesos de comunicación entre ésta y sus diversos públicos cubriendo las necesidades de intercambio de información, reduciendo la incertidumbre y buscando generar retroalimentación; todo esto en armonía con la misión y los objetivos de la organización. Puesto que los objetivos comunicacionales deben abordar a cada uno de los diferentes públicos, es importante definir y diferenciar dichos públicos y los tipos de relaciones que mantienen éstos con la organización.

1.6. Públicos en la Organización

Los públicos de una organización vienen determinados por todas aquellas personas que se encuentran involucradas con su funcionamiento, bien sea porque forman parte de la estructura interna de la organización o bien porque tengan relaciones

establecidas con la misma. Para un estudio más específico se pueden dividir en públicos internos y públicos externos.

Los públicos internos están conformados por todas las personas que trabajan y participan en los logros de la organización de una manera directa. Para su estudio deben tomarse en cuenta sus características socio-demográficas (edad, sexo, nivel de ingresos, nivel educativo,etc.), su posición dentro de la empresa y sus relaciones de poder, para determinar de qué manera y a través de qué medios puede darse una comunicación más efectiva.

Los públicos externos son todas aquellas organizaciones, empresas, entidades o particulares que establecen relaciones con la organización: usuarios, proveedores, gobierno, medios de comunicación social, Sindicatos, Fundaciones y comunidad, entre otros.

Al estudiar los públicos externos se puede hacer una clasificación según el tipo de relación que se establece con la organización, que puede ser: relación de dependencia, de cooperación y de poder. La relación de dependencia se refiere a la simbiosis que puede existir entre una organización y otras empresas o grupos que manejen ideas, objetivos o intereses que se complementan. En este caso las dos partes que se relacionan ofrecen algo de interés para la otra parte y se necesitan mutuamente. En las relaciones de cooperación no hay una dependencia mutua e imperiosa, los intercambios y las relaciones son más puntuales y a conveniencia de las partes. Las relaciones

de poder se refieren a los intercambios que realiza una organización con grupos o instituciones que de una u otra manera regulan su operatividad o pueden influir en el desarrollo normal de los objetivos organizacionales. (Hall, 1.983).

Para cada uno de los diferentes públicos deberían establecerse dispositivos o medios destinados a soportar los intercambios de información y los procesos de comunicación estructurada (aquellas informaciones y comunicaciones formales previstas en los objetivos comunicacionales), y no estructurada (información y comunicación espontánea o no preconcebida entre la organización y sus públicos).

1.7. Soportes Comunicacionales

El diseño de los medios o soportes de comunicación debe partir de considerar los objetivos y expectativas que cumplirán, su relación con planes de administración y comunicación, los públicos metas que se pretenden alcanzar y si predomina la información (unilateral) o la comunicación (por lo menos bilateral). Es importante aclarar que es imposible reducir el complejo fenómeno de la comunicación a los soportes o medios que se puedan utilizar ya que, según se dijo anteriormente, ésta está presente en todas partes (con o sin lenguaje verbal) estructurando los modos de pensamiento, conducta y sistemas de valores. Sin embargo, parece útil clasificar los principales

lugares o soportes de comunicación o información. En el caso de que predomine la información, los dispositivos más comunes son: las publicaciones internas, los reportes de control y las encuestas. Si predomina la comunicación, los dispositivos serán: las conversaciones (formales e informales), los grupos de resolución de problemas y las reuniones. (Bartoli, 1.992).

En estos soportes en los que predomina la comunicación personal, la reproducción de los mensajes está expuesta a percepciones erróneas y malas interpretaciones. A medida de que se incrementan el número de reproducciones de un mensaje, hay más probabilidades de que se produzcan distorsiones y de que empeore la situación. (Goldhaber, 1.991). Entre otras cosas se omiten o añaden detalles al contenido de la comunicación; los detalles son adaptados para que el mensaje sea más conveniente o plausible, modificándose según el orden y el estilo de expresión de cada uno de los elementos que van participando en el proceso de retransmisión.

Pero, independientemente de los medios y los mensajes que se utilicen para la información y la comunicación, se hace necesaria la existencia de acciones de comunicación coherentes y vinculadas a un plan conjunto, pues de lo contrario pueden tener efecto nulo o producir resultados adversos a los esperados. Dicha coherencia supone: la pertinencia de las informaciones emitidas con respecto a la realidad y a los objetivos buscados, la elección apropiada de medios, soportes y destinatarios de esas

informaciones y, por último, las posibilidades de retroalimentación para que la comunicación no sea sólo información unilateral. (Bartoli, 1.992).

Como puede observarse, la organización es un sistema abierto ya que constantemente intercambia información con su medio ambiente. La diversidad de posibles comunicaciones puede abarcar desde mensajes estructurados dirigidos a clientes y proveedores en formas de publicidad comercial o relaciones públicas, hasta comunicaciones no estructuradas que sean proyectadas por la organización sin previa elaboración y percibidas por un público más general. Una de las definiciones en las cuales puede enmarcarse la relación comunicacional entre la organización y su entorno puede ser la imagen, entendiendo por imagen lo que la organización refleja, determinada escencialmente por su actuación. Lo que hace y cree la organización determina cómo será percibida por el entorno.

1.8. Relación entre la Organización y la Comunicación

A continuación se presenta el esquema de organización comunicante y comunicación organizada propuesto por Annie Bartoli en su estudio "Comunicación y Organización". Según este esquema la organización que pretenda ser comunicante debe presentar determinadas características: ser *abierta*, como se indicó anteriormente, para comunicar con el entorno (medio), en

emisión y recepción interactivas. Debe ser *evolutiva*, es decir ni rutinaria ni muy formal para manejar la evolución y el imprevisto; *flexible*, para permitir una relación oportuna entre comunicación formal y comunicación informal; *con objetivos y fines explícitos*, que proporcionen una guía de acción común mediante la comunicación formal; debe ser *responsabilizante*, para evitar dentro de los miembros de la organización la búsqueda de un poder artificial mediante la retención de la información; por último debe ser *energética*, para crear por sí misma mediante información, formación y comunicación, potencialidades internas y saber llevarlas a la práctica.

Para que esté organizada, la comunicación en la empresa debe presentar las siguientes características: debe tener una *finalidad*, es decir, debe estar vinculada a objetivos y a un plan de conjunto; debe ser *multidireccional*, es decir, ir en todas direcciones (de arriba hacia abajo, transversales, etc.); debe estar *instrumentada*, para valerse de herramientas, mecanismos, dispositivos, etc.,que estén en función de los objetivos comunicacionales; también debe estar *adaptada* integrando sistemas de información coherentes a las necesidades específicas de cada sector y; por último debe ser *flexible*, para integrar la comunicación informal e integrar estructuras que la favorezcan. (Bartoli, 1.992).

Todas las posiciones teóricas presentadas hasta el momento representan modelos ideales y funcionales de lo que debe ser la

comunicación dentro de una organización, en capítulos siguientes estas posiciones serán contrastadas con la realidad de las comunicaciones en la organización C.A. Metro de Caracas. Los vínculos existentes entre los resultados obtenidos en el análisis y los modelos teóricos propuestos servirán para justificar la conclusión y las recomendaciones que este trabajo logre aportar.

Capítulo 2

LA ORGANIZACION C.A. METRO DE CARACAS

El objeto de este capítulo es presentar los aspectos generales de la organización en la que se ambienta nuestro estudio: La C.A. Metro de Caracas. Para ello se exponen varios puntos que desarrollan brevemente la historia de la organización, su misión y sus objetivos, su estructura y sus públicos internos y externos.

2.1. Antecedentes. Breve Reseña Histórica

El origen de la idea de la empresa se encuentra en los primeros intentos de solucionar el transporte en la ciudad de Caracas realizados en la década de los años cincuenta. Después de una serie de proyectos inacabados, rechazados o irrealizables, la C.A. Metro de Caracas nace legalmente como empresa del estado venezolano el ocho de agosto del año 1.977. Desde este momento se le define en sus estatutos como una empresa adscrita al Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC), pero con su propio patrimonio y personalidad jurídica. Actualmente el capital social de Cametro es de Bs. 2.049.719.000,00 dividido en 2.049.719 acciones nominativas no convertibles al portador, con un valor de Bs. 1.000,00 cada una con una participación accionaria de la República de Venezuela del 99%; el Centro Simón Bolívar C.A. y el Instituto Autónomo Administración Ferrocarriles del

Estado, éstos últimos con una participación del 0,5% (Estados financieros de Cametro, 1992).

El Metro fue constituído desde sus inicios como un proyecto al que por su carácter social había que concederle especial atención; es por ello que adoptó en su proceso de formación una política de asesoramiento con diferentes compañías extranjeras las cuales jugaron un papel protagónico en lo referente a la transferencia de tecnología y experiencias en el área de transporte masivo en zonas urbanas.

Para el desarrollo del proyecto las oportunidades estaban dadas por ser el Metro un sistema de transporte masivo de mucha mayor capacidad y organización que los sistemas antes existentes en la ciudad de Caracas. Las amenazas se referían a las dificultades de acceso de capitales financieros, escasez de recursos humanos, falta de infraestructura tecnológica, problemas jurídico-legales, altos costos operativos y la inestabilidad política en la realización de planes a largo plazo.

Por otra parte, las fortalezas no han variado a lo largo de todos estos años de servicio ininterrumpido, ellas siempre han estado centradas en la correcta y constante planificación y evaluación de todas las actividades destinadas a cumplir los objetivos de la organización. Destacan en este punto el entrenamiento que recibe el personal desde sus inicios formándose un conocimiento integral del sistema, la mística de los miembros fundadores de la organización y, el comportamiento del usuario como reflejo de las

exitosas estrategias de formación e información que fueron diseñadas e implementadas en las primeras etapas de operación comercial.

Las debilidades, prácticamente imperceptibles en los primeros años de la organización, se han ido desarrollando y actualmente se refieren a la falta de identificación de los trabajadores con la empresa, la alta rotación del personal técnico especializado, el distanciamiento físico entre las distintas unidades operativas, problemas en las relaciones con los sindicatos, deterioro de algunas instalaciones físicas que generan retardos e interrupciones en el servicio y problemas de comunicación con el usuario referidos a la baja del impacto de las campañas comunicacionales e información al usuario en momentos de interrupción del servicio.

2.2. Síntesis de las Actividades Operativas

En el año de 1.977 se inicia la construcción de la Línea 1 del Metro de Caracas. Así, el 2 de Enero de 1.983 se inaugura el tramo Propatria-La Hoyada y dos meses más tarde, el 27 de Marzo, el tramo La Hoyada-Chacaíto. Para el mes de Septiembre del año de 1.987 se concluye la primera etapa de la Línea 2 que abarca las zonas entre Zoológico, Las Adjuntas, La Paz; integrándose con la línea 1 en la estación El Silencio. Ese mismo año comienza a

operar el Metrobús como una red alimentadora superficial, prestando su servicio entre La Paz y El Silencio.

Para el año de 1.988 se inaugura el tercer tramo de la Línea 1 que va desde Chacaíto hasta Los Dos Caminos y a finales de este año se concluye en su totalidad la Línea 2 con la puesta en funcionamiento del tramo La Paz-El Silencio. En 1.989 se inaugura la última etapa de la Línea 1 que abarca desde la estación Los Dos Caminos hasta la estación Palo Verde.

Hacia 1.990 se inician los trabajos para la prolongación del Metro hacia Los Teques y la construcción de la Línea 3 en el suroeste de la ciudad. Para finales del año de 1.994 se espera la inauguración de dicha línea con las estaciones de Plaza Venezuela II, Ciudad Universitaria, La Bandera, Los Símbolos y El Valle.

Igualmente, a lo largo de todos estos años de operación, se han inaugurado diferentes rutas de Metrobús que sirven de redes alimentadoras superficiales del sistema Metro.

El sistema operativo consta de dos líneas en funcionamiento. La Línea 1, Propatria-Palo Verde, recorre 21 kilómetros a través de 22 estaciones; y la línea 2 que posee 13 estaciones con una extensión de 19 kilómetros y va desde Capitolio hasta Caricuao. Hoy por hoy se movilizan aproximadamente un millón de pasajeros diarios en días laborables, en un servicio comercial que se ofrece desde las 5:30 de la mañana hasta la 11:00 de la noche, todos los días de la semana, con un servicio de trenes que recorre más de ochenta kilómetros de vías a lo largo de toda la ciudad, con

tarifas que oscilan entre los veinticinco bolívares (recorrido de hasta 4 estaciones) y los cincuenta bolívares para los viajes más largos integrados con las líneas de Metrobús.

2.3. Misión y Objetivos de la C.A. Metro de Caracas

En este punto se define la razón de ser de la organización y los logros que pretende alcanzar con el desarrollo de sus actividades en el área del servicio masivo de transporte urbano. Para ello se presenta la misión de la organización relacionada con sus principales objetivos operativos y comunicacionales.

2.3.1. La Misión de la Empresa

La misión de la empresa definida por la Gerencia Ejecutiva de Transporte Metro de Caracas es la siguiente:

"La Compañía Anónima Metro de Caracas es una empresa del Estado venezolano bajo cuyos lineamientos y políticas se rige. La Misión de la C.A. Metro de Caracas es la de contribuir al desarrollo del transporte colectivo en el área metropolitana de Caracas, mediante la planificación, construcción y explotación comercial de un sistema integrado de transporte, conformado por una red ferroviaria metropolitana (Metro) y una red alimentadora de transporte superficial, que preste el servicio público de transporte en forma segura, eficaz, eficiente, y confiable,

manteniendo su autosuficiencia financiera." (Coordinación de planificación corporativa CAMETRO, 1.986).

La misión de la empresa se puede analizar según el conjunto de clientes a los que presta servicio, en cuanto a la función que desempeña y en cuanto al estilo en el hacer, es decir su forma particular de operación. (Koontz, 1.990).

Si analizamos la misión del Metro de Caracas se puede ver que está claramente definido que el conjunto de clientes vendrían a ser todas aquellas personas que utilizan el transporte colectivo en el área metropolitana de Caracas. La función está definida como la contribución al desarrollo del transporte colectivo mediante la planificación, construcción y explotación de un sistema integrado de transporte conformado por una red ferroviaria metropolitana (Metro) y una red alimentadora de transporte superficial (Metrobús). Por último en cuanto a la manera en que funciona se define como un servicio público de transporte seguro, eficaz, eficiente y confiable; manteniendo además su autonomía financiera.

2.3.2. Objetivos Operativos de la Empresa

Los objetivos operativos de la C.A. Metro de Caracas pueden desglosarse de forma general a partir de la misión, siendo éstos:

* Prestar un servicio integrado de transporte conformado por una red ferroviaria metropolitana (Metro) y una red alimentadora de transporte superficial (Metrobús).

* Asegurar la supervivencia financiera de la empresa mediante el logro de la competitividad en el mercado de transporte, la solvencia económica y la autonomía financiera, logrando así merecer la confianza del estado y de las entidades financieras nacionales e internacionales.

* Mantener el ya creado estilo de servicio eficiente producto de la relación con los usuarios y basado en la consideración de éstos como la razón de ser de la empresa.

* Ofrecer un ambiente laboral óptimo basado en una rigurosa selección del personal y en las posibilidades de desarrollo profesional del empleado dentro de la empresa.

* Aprovechar oportunidades y buscar alternativas para perfeccionar y desarrollar el funcionamiento de la empresa logrando así mantener a la organización como líder indiscutible en materia de transporte público seguro y eficiente.

* Buscar el aumento del conocimiento en todos los campos de la técnica que la empresa maneja, para garantizar mediante el desarrollo tecnológico el crecimiento y óptimo desempeño de la organización.

* Establecer estrategias comunicacionales destinadas a regular el comportamiento del usuario en las instalaciones del Metro y a motivarlo en cuanto al uso apropiado del servicio.

* Aplicar programas que garanticen el perfecto mantenimiento de las instalaciones operativas, técnicas y administrativas de la organización, para garantizar la máxima seguridad y eficiencia en la prestación del servicio.

Otros objetivos operacionales más específicos pudieran estar referidos al desarrollo e implantación de proyectos de ampliación del servicio y metas a corto y mediano plazo tales como: la línea Nº 3 del Metro de Caracas y varios circuitos de servicio terrestre de Metrobús, aumento en las cifras de recaudación y número de pasajeros transportados, disminución de las interrupciones del servicio y de los accidentes. No obstante, estos objetivos están planteados de manera muy precisa en diversas proyecciones numéricas y estadísticas referidas a costos de implantación, volumen de nuevos usuarios, aumento de personal, valores esperados; entre otros.

2.3.3. Políticas Comunicacionales de la Empresa

En este punto se da una descripción de las políticas comunicacionales empleadas por la organización en el inicio de sus actividades operativas, una visión más detallada se expone en el capítulo 4 dedicado a la revisión del actual sistema de comunicaciones (infra, pág.45).

Las políticas comunicacionales utilizadas al inicio de su formación se llevaron a cabo a través de estrategias de

intercambio de información con otros sistemas Metro lo cual sirvió como referencia para el diseño de campañas destinadas a la formación de empleados y miembros de la organización; y, por otro lado, a la formación y educación del usuario. Los medios utilizados han sido muy diversos y van desde semanarios, revistas y conferencias para la comunicación con los empleados; hasta afiches, minivallas, altoparlantes y uso de medios de comunicación masivos para la información al usuario. En el caso de los empleados las estrategias aplicadas fueron el intercambio con personal extranjero, ofreciendo canales verticales internos de comunicación entre las diversas gerencias y sus empleados; además de los diversos programas de cursos especializados destinados a fomentar la participación y el desarrollo del trabajador.

En relación al usuario se diseñaron diversas y exitosas campañas publicitarias destinadas a educarlo y formarlo. El éxito de estos programas se debió a su precisa elaboración basada en la experiencia en sistemas similares y la asesoría de psicólogos, comunicadores sociales, sociólogos, creativos y otros expertos en la materia. Esto permitió lograr un importante cambio de actitud hacia un servicio público basado, además de en los contenidos, en una completa infraestructura de medios informativos dentro de las instalaciones y fuera del sistema. De estas campañas aún se mantienen muchos elementos como las normas del usuario Metro; el estilo persuasivo, claro y directo de

los mensajes y el concepto de resaltar el mantenimiento y buen trato a las instalaciones por parte del usuario a cambio de un sistema rápido, limpio y seguro. La verificación de la efectividad de estas campañas se refleja en el adecuado comportamiento general de la inmensa mayoría de los usuarios y el buen estado actual de casi la totalidad de la infraestructura.

2.4. Públicos de la C.A. Metro de Caracas

En el desarrollo de este punto se describen los públicos que toman parte en las actividades de la organización, clasificándolos en públicos internos y externos; estableciendo según sea el caso, el tipo de relación que estos mantienen con la empresa.

2.4.1. Públicos Internos

-Accionistas: Están conformados por tres instituciones que son el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, Ferrocar C.A. y el Centro Simón Bolívar. Los representantes de estas organizaciones son hombres y mujeres, mayores de edad y con un nivel de instrucción acorde al cargo que desempeñan. En el Metro de Caracas los accionistas ocupan una posición de vital importancia para la organización, ya que representan el soporte financiero que permite el desempeño y la supervivencia económica de la compañía. Esto les confiere a los accionistas un

gran poder de participación con respecto al financiamiento y a las tomas de decisiones sobre la implantación de nuevos proyectos y políticas que se lleven a cabo en el Metro.

-Empleados: Son todos los hombres y mujeres mayores de edad que trabajan en las diversas áreas de la C.A Metro de Caracas, y para cuyo reclutamiento la empresa exige de un grado determinado de instrucción según el cargo que desempeñen, proveyéndoles luego de un entrenamiento específico referente a su labor. Igualmente el nivel de ingreso económico va a depender de su posición en la empresa. También es importante su condición de contrato que puede ser de contrato colectivo (amparados por sindicatos) o empleados de confianza (gerencias).

Las diversas posiciones dentro de la organización están distribuidas y jerarquizadas en el organigrama de la empresa (ver anexo I). Este contempla en su nivel superior a los accionistas, la junta directiva y la presidencia; seguidos por seis gerencias ejecutivas: la Gerencia Ejecutiva de Servicios, Gerencia Ejecutiva de Administración y Finanzas, Gerencia Ejecutiva de Construcción, Gerencia Ejecutiva de Transporte Superficial y Gerencia Ejecutiva de Transporte Metro. Cada una de estas gerencias ejecutivas está formada por varias gerencias que se encargan de funciones o áreas más específicas, y éstas a su vez están dividas en oficinas. Los cargos que se insertan en el organigrama están ubicados con una jerarquía de orden vertical, existiendo además una relación horizontal entre cada una de las

gerencias. (Organigrama de la C.A. Metro de Caracas. Oficina de Organización y Métodos de CAMETRO.)

Aparte de los nombrados hasta ahora están también los departamentos de Asesoría, Secretaría General y Gerencia de Planificación Corporativa. Por último se encuentra todo el personal operativo y obrero adscritos a las áreas de prestación directa del servicio al usuario (operadores de trenes y estaciones); y al mantenimiento técnico y físico de las instalaciones y equipos de la empresa.

De la jerarquía del organigrama se derivan los diferentes grados de poder que tendrán los empleados. Aquellos que tienen un cargo más importante poseen sobre sus subordinados una autoridad que les confiere poder. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que este orden lógico del poder en la estructura organizacional se ve en muchas ocasiones amenazado o afectado por conflictos entre las instancias gerenciales y los sindicatos que agrupan a los empleados de las instancias inferiores. Estas últimas, respaldadas por el conocimiento técnico y la experiencia en las actividades de operación y mantenimiento del sistema, ejercen presión para lograr constantemente mejoras contractuales y beneficios de trabajo. Por tanto, hay una utilización de poder conferida por el conocimiento especializado y la institución sindical.

A continuación se muestra una lista de datos sobre los empleados de CAMETRO (Datos según "Informe anual de CAMETRO 1.993"):

- Nº Total de empleados: 4498
- Personal bajo contrato colectivo: 4204
- Distribución según área de trabajo:

Operativo	44%
Técnico	20%
Supervisorio	19%
Analista	6%
Administrativo	5%
Directivo	3%
Obrero	3%

- Población según nivel de instrucción:

Profesional	31%
Técnico superior	27%
Técnico	14%
Secundaria	12%
Ciclo Básico	10%
Primaria	5%
Primaria incompleta	1%

- Población según tiempo de servicio:

0 a 3 años	40%
4 a 6 años	29%
7 a 9 años	12%
10 a 12 años	9%
13 a 14 años	6%
13 o más años	4%

- Población según sexo:

Masculino	81%
Femenino	19%

- Población según edad:

15 - 24 años	15%
25 - 30 años	35%
31 - 33 años	20%
36 - 44 años	18%
45 - 60 años	8%
61 - más años	3%

-Contratistas: Los contratistas del Metro de Caracas cumplen funciones tales como: mantenimiento, limpieza, construcción y desarrollo de proyectos, entre otras. Si bien pudieran no ser tomados como público interno por ser empleados que pertenecen a otras compañías, son ubicados dentro de esta categoría debido a que a nivel de imagen son considerados como empleados del Metro. Por ejemplo, si la limpieza de las instalaciones no es adecuada, el usuario percibirá ésto como falla del Metro y no de la compañía contratista.

2.4.2. Públicos Externos

Los públicos externos serán clasificados según el tipo de relación que mantengan con la organización:

- Los usuarios mantienen con el Metro una relación de dependencia, ya que son ellos la razón de ser del servicio, sin los cuales no tendría sentido su funcionamiento, y a su vez éstos necesitan del Metro como único medio de transporte subterráneo. A lo largo de los años de servicio, la empresa se ha preocupado

por conocer las características personales de sus usuarios, entre las cuales cabe destacar:

- Perfil del Usuario según edad:

Menos de 40 años	84%
Mayores de 40 años	16%

- Perfil del usuario según sexo:

Masculino	48%
Femenino	52%

- Perfil del usuario según ocupación:

Oficinistas y empleados	24%
Profesionales y técnicos	23%
Estudiantes	17%

- Perfil del usuario según tenencia vehicular:

Dispone de vehículo particular	17%
No dispone de vehículo particular	83%

- Razón para utilizar el Metro:

Más rápido	37%
Más confortable	14%
Más seguro	4%
Por falta de estacionamiento	12%
Por no tener el vehículo disponible	28%
Otra razón	5%

- Modo de llegada y salida del sistema:

Llega y sale a pie	65%
Utiliza algún modo vehicular complementario	35%

Igualmente todos los proveedores del Metro y en especial La Electricidad de Caracas mantienen relaciones de dependencia, ya que para el buen funcionamiento del servicio es de vital importancia el suministro de energía eléctrica, así como todos

los otros servicios o insumos necesarios para cumplir sus objetivos. Al mismo tiempo los proveedores dependen de la compañía Metro como cliente potencial que les suministra ingresos por grandes volúmenes de compras.

- La comunidad, los medios de comunicación social, los bomberos, las instancias policiales, las fundaciones sin fines de lucro y las instituciones culturales entre otras, mantienen con el Metro una relación de cooperación. Es decir no existe una necesidad constante pero su participación resulta en muchos casos importante, bien sea en situaciones de emergencia o para desarrollar la imagen de la empresa.

- El Gobierno, el Sindicato de Transporte Público y el Sindicato de Trabajadores del Metro de Caracas tienen con el Metro una relación de poder, es decir son instancias que controlan o influyen en la operatividad de la organización.

2.5. Actualidad y Futuro de la Organización

En la actualidad el sistema Metro registra un enorme crecimiento representado principalmente por un incremento total de la demanda de pasajeros, la cual ha pasado de un promedio de 50.000 pasajeros al día para el año 1.983 a más de un millón de usuarios transportados diariamente en 1.993. Esta situación resulta extremadamente compleja de abordar sobretodo si se consideran las dificultades y restricciones financieras por las

que atraviesa esta empresa que depende del Estado para el pago por servicios de deudas pública y privada, inversión de nuevos proyectos y mantenimiento del sistema. La magnitud de este servicio público hace además que sea vea directamente afectado por la inestabilidad política y económica por la que atraviesa el país. Todo este proceso ha ocasionado el aumento de las debilidades y problemas operativos que no existían en los primeros años de servicio. Entre estos problemas destacan el desgaste de los equipos y materiales que forman el sistema, los cambios en las relaciones laborales por la presión del Sindicato y todos aquellas situaciones que afectan al usuario y que se evidencian en los estudios de opinión sobre calidad del servicio tales como: incomodidad al viajar por el gran volumen de personas, inseguridad contra la delincuencia, entre otros. (IV Encuesta Sobre la Calidad del Servicio en el Metro. La Visión del Usuario. Gerencia de Planificación de Transporte. Cametro, 1.993).

No obstante, la imagen de la C.A. Metro de Caracas basada en la calidad del servicio hace que sea considerada como la mejor alternativa en transporte público en la ciudad de Caracas. (Estudio de Hábitos de Uso y Actitud. Cametro, 1.993). La organización ha cumplido además con los objetivos que se han propuesto destacándose la próxima puesta en funcionamiento de la Línea 3 (Pza. Venezuela-El Valle), la incorporación de líneas de Metrobús y el desarrollo de proyectos a futuro como la línea Las Adjuntas-Los Teques. Igualmente, el Metro no sólo se ha encargado del

mantenimiento de sus estaciones, sino que también se ha ocupado del cuidado de áreas verdes cercanas a sus instalaciones lo cual lo relaciona armónicamente con la comunidad.

Capítulo 3
METODOLOGIA

En este capítulo, se expondrán todas aquellas consideraciones metodológicas empleadas para el desarrollo de la investigación. Por estar nuestro trabajo inserto dentro del campo de la comunicación organizacional, parece importante exponer o interpretar el significado de la investigación dentro de esta disciplina. Para lograr tal fin, se comenzará por definir algunos términos tales como: técnica, procedimiento, situación, método e investigación.

1. *Técnica:* instrumento para recoger datos según un procedimiento particular de investigación (por ejemplo observaciones, entrevistas, cuestionarios, etc.).

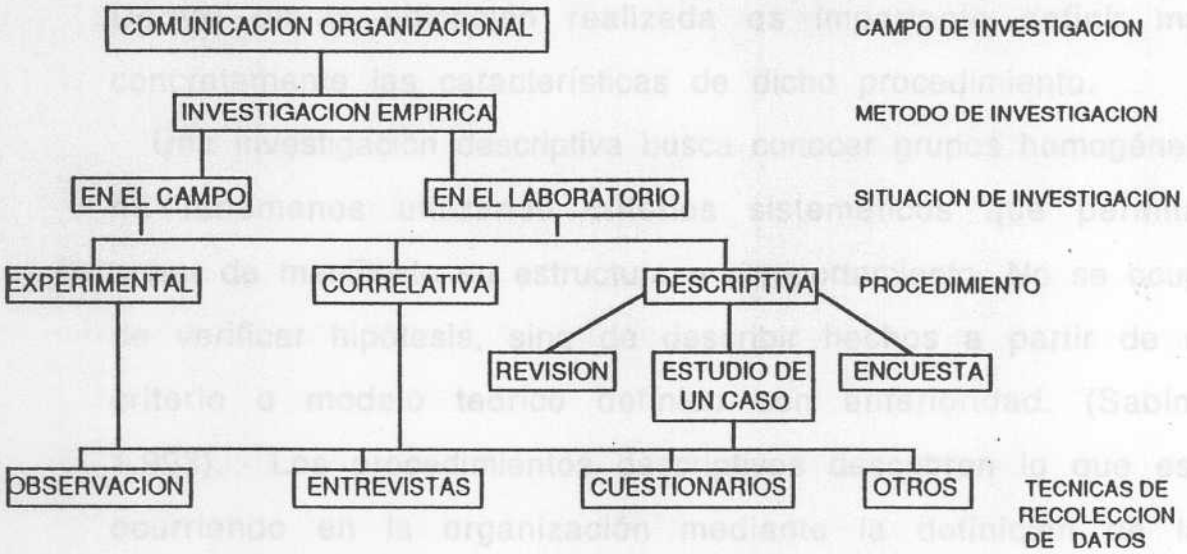
2. *Procedimiento:* instrucciones o directrices para efectuar un método particular de investigación en una situación específica. Por ejemplo, un procedimiento -experimental- puede consistir en la manipulación de una variable y en la medición de los efectos de la manipulación en otra variable; otro procedimiento, -correlativo- puede comprobar las relaciones existentes entre ciertas variables; y, por último, un procedimiento -descriptivo- puede basarse en la descripción y en la evaluación del sistema de comunicaciones de una organización.

3. *Situación:* el lugar donde se realiza la investigación (por ejemplo, "en el campo" o en el laboratorio).

4. *Método:* conjunto de procedimientos para realizar la investigación. Por ejemplo, un método de investigación puede basarse en la observación de las conductas dentro de una organización y en hacer aproximaciones basadas en dichas observaciones.

5. *Investigación:* distintas maneras de establecer y/o comprobar teorías sobre conocimientos de un campo dado.

De estas cinco definiciones preliminares se conforma el concepto de lo que es la investigación en la comunicación organizacional: "Es un conjunto de procedimientos y técnicas de investigación empíricas utilizadas tanto en el campo como en los laboratorios para establecer y/o comprobar teorías relacionadas con la conducta de comunicación en las organizaciones". (Goldhaber, 1991: pág. 295). Igualmente, de esta definición se desprende el siguiente esquema sobre el proceso de la investigación en la comunicación organizacional.



Partiendo de este esquema, se puede ubicar la presente investigación en los niveles antes expuestos, siguiendo un orden que va de lo general a lo particular. En primer lugar, este trabajo se ubica dentro del campo de la investigación de la comunicación organizacional, ya que se pretende analizar un problema específico de comunicación entre una organización -C.A. Metro de Caracas- y su principal público externo -los usuarios del sistema-; empleando para ello un método de investigación empírico, en una situación de campo y a través de un procedimiento investigativo de tipo descriptivo con un análisis cualitativo de datos, a través de dos técnicas principales de recolección de datos: la observación participante (como pasantes en la Gerencia de Recaudación y Mercadeo de la organización y como participantes en el grupo de trabajo encargado de buscar una solución al problema de comunicación Metro-usuarios) y, las entrevistas a personas relacionadas con la solución del problema. Dentro de la ubicación realizada es importante definir más concretamente las características de dicho procedimiento.

Una investigación descriptiva busca conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. No se ocupa de verificar hipótesis, sino de describir hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido con anterioridad. (Sabino, 1.993). Los procedimientos descriptivos descubren lo que está ocurriendo en la organización mediante la definición de las

conductas observadas en un sistema. Tres de los tipos más comunes de investigaciones descriptivas, con relación a la comunicación organizacional, son los *análisis de encuestas* (que intentan medir diversas variables basándose en la información que proporcionan los muestreos), *los casos de estudio* (que describen, analizan y evalúan una situación en particular), y las *revisiones* (que evalúan el sistema de comunicaciones de una organización y lo comparan con estándares establecidos). (Goldhaber, 1.991).

En efecto, en el desarrollo de esta investigación el objetivo que se plantea es describir organizadamente y en forma general el proceso global de la comunicación en la C.A. Metro de Caracas para llegar al estudio más detallado de un problema específico de comunicación: las deficiencias de información a los usuarios en momentos de irregularidad en el sistema Metro, presentándose inclusive la descripción de un proyecto de factible instalación a corto plazo como solución al problema planteado.

3.1. Esquemas de Revisión de la Comunicación Organizacional.

En los próximos dos capítulos se presentará en primer lugar, una descripción sobre el sistema general de comunicaciones en la C.A Metro de Caracas (en sus diferentes niveles, públicos, objetivos, políticas,etc.); pasando luego a describir de manera

concreta una actividad específica de comunicación, representada en este caso por la transmisión de mensajes a los usuarios (anuncios al público) del sistema Metro, a través de la red de altoparlantes ubicados en vagones y estaciones del sistema, en aquellas situaciones operativas que no son consideradas como normales.

Metodológicamente, se intentará resolver estas secciones desarrollando una variante del "plan de trabajo para una revisión del sistema de comunicación" (Greenbaum en Goldhaber, 1.991). Este esquema se aplica en su primera parte a estudiar el sistema de comunicación en su conjunto a través de la determinación de los planes y objetivos de la organización que permitan establecer las políticas de comunicación hacia los distintos públicos, estas políticas son importantes ya que tienen la misión de ayudar a la organización a conseguir sus objetivos. Posteriormente se debe analizar si la organización ha proporcionado los elementos necesarios para su ejecución, a través de inventarios o análisis de las actividades de comunicación para saber si ésta es adecuada, inadecuada o excesiva para la ejecución de sus políticas comunicacionales. Por último se debe evaluar el sistema de comunicación en su conjunto, para ello es muy importante examinar los medios por los que es mantenido y desarrollado el sistema, es decir, si existe un responsable de las funciones de comunicación, si hay revisiones periódicas, etc. Los datos que pueden derivarse de dicha evaluación, junto con los planes,

políticas, métodos de ejecución y responsabilidades proporcionan las bases para considerar posibles cambios y para crear programas de apoyo a este tipo de sistema de comunicación. Seguidamente se presentan en una forma esquemática los contenidos del plan de trabajo anteriormente expuesto:

Revisión del sistema de comunicación en su conjunto:

Fase I: Búsqueda de datos

1. Determinar los objetivos y políticas de la organización.

2. Establecer las políticas comunicacionales que se derivan de los objetivos prioritarios.

Fase II: Análisis

1. Relacionar el inventario de las actividades de comunicación, clasificándolas según los objetivos de comunicación específicos.

2. Identificar la naturaleza de los controles del sistema de comunicación.

Fase III: Evaluación

1. Resumir los datos obtenidos y llegar a aproximaciones sobre los puntos débiles y fuertes del sistema en su conjunto.

2. Recomendar los cambios necesarios en aquellas actividades que así lo requieran.

En el caso concreto de esta investigación, el segundo punto de la fase de evaluación será desarrollado aparte en base a la actividad específica de comunicación referida a los anuncios a los usuarios del Metro de Caracas pues, evaluar detalladamente todas las actividades antes mencionadas y recomendar los respectivos cambios, va más allá del alcance de este estudio.

La segunda parte de este plan de trabajo propone el estudio de un problema específico de comunicación. En primer lugar se pretende explicar la naturaleza y los objetivos de las actividades comunicacionales para determinar los criterios de ejecución de la actividad anuncios al público. Además de establecer las instrucciones de lo que es necesario hacer, también es importante determinar cuándo son satisfactoriamente ejecutadas dichas acciones; estas normas de realización son necesarias para poder juzgar la calidad de la actividad de comunicación específica, tanto en su conjunto como en sus partes integrantes. Igualmente, se pretende utilizar datos proporcionados por las mediciones de la ejecución real (entrevistas y observaciones) y compararlas con ciertos estándares para así poder descubrir desviaciones específicas. Posteriormente, se resumen los resultados obtenidos para analizar si el actual desempeño es adecuado para alcanzar los objetivos de la actividad de comunicación específica que se estudia. Si se observan debilidades, pueden incluirse algunas recomendaciones para iniciar un programa de apoyo a dicha actividad.

A continuación se presenta el esquema de un plan de trabajo para la revisión de un problema específico de comunicación:

Revisión de una actividad de comunicación específica:

Fase I : Búsqueda de datos

1. Determinar la naturaleza y los objetivos de la actividad.

2. Determinar las instrucciones y criterios de ejecución de la actividad de comunicación.

Fase II: Análisis

1. Determinar las características del proceso y los estándares de ejecución de la actividad.

2. Estudiar las desviaciones en la ejecución real y determinar aquellas que representan puntos débiles en la actividad.

Fase III Evaluación

1. Resumir los datos obtenidos y llegar a conclusiones sobre la actividad de comunicación específica y los objetivos que ésta debe lograr.

2. Recomendar medidas correctivas, proporcionando algunos detalles para su ejecución; y/o informando de la presencia de factores situacionales que impidan la consecución de los objetivos.

Este último punto del esquema será desarrollado aparte en el capítulo 6 de esta investigación, donde se describe un proyecto

que puede ofrecer una solución al problema específico de comunicación planteado.

Para concluir este capítulo de metodología es importante indicar que los métodos de recabación de información utilizados se inician con la consulta de fuentes secundarias tales como: información bibliográfica y hemerográfica, trabajos de grado, estudios de opinión realizados por la C.A. Metro de Caracas y antecedentes de experiencias de otros sistemas Metro. Como fuentes primarias se utilizan la observación participante y las las entrevistas. El proceso de observación se adapta a la situación de describir el ambiente comunicacional de la empresa y los modos en que se desarrolla una actividad específica de comunicación; en el caso concreto de esta investigación, se realizó mediante la participación en un grupo de trabajo formado por personas calificadas e involucradas directamente en la situación y dedicadas a plantear una solución real al problema de información al usuario mediante los anuncios al público. En el capítulo dedicado al análisis de esta actividad se desarrollará más específicamente el método utilizado para abordarlo.

Capítulo 4

REVISION DEL SISTEMA DE COMUNICACION DE LA C.A. METRO DE CARACAS

En este capítulo se aplicará el esquema presentado anteriormente sobre la *revisión de un sistema de comunicación en su conjunto* (supra, pág. 41), a la C.A. Metro de Caracas; para ello se dividirá en tres fases: búsqueda de datos, análisis y evaluación. Con esta revisión se pretende presentar una visión general del sistema global de las comunicaciones en dicha organización basado principalmente, en la determinación de los objetivos comunicacionales y en el inventario de las actividades de comunicación en sus diferentes niveles (personales, grupales, organizacionales), sus funciones (informativas, persuasivas, integradoras, etc.) y sus canales. El objetivo de este capítulo es aproximarse a la realidad del funcionamiento de las comunicaciones en términos generales, para posteriormente ubicar con claridad el problema específico que se decidió estudiar.

4.1. Fase I: Búsqueda de Datos

Para poder conocer la comunicación general de la organización y el medio ambiente en el que se desenvuelve se requiere en primer lugar: determinar los objetivos y las políticas de la

organización, sus políticas comunicacionales, así como también la identificación de los controles de los sistemas de comunicación.

4.1.1. Objetivos y Políticas de la Organización.

Los objetivos de la C.A. Metro de Caracas se desprenden de la misión de la empresa (supra, pág. 22), y representan fines orientados a cada una de las áreas que determinan la razón de ser de la organización. Ambos puntos (misión y objetivos) ya fueron presentados en el capítulo II correspondiente a *La Organización C.A Metro de Caracas* ; sin embargo, en este paso de la revisión del sistema de comunicación se resumen los objetivos antes presentados en tres objetivos prioritarios. El primero está basado en la idea de prestar un óptimo servicio al usuario, el segundo a garantizar la supervivencia financiera de la empresa, y el tercero a la calidad del ambiente laboral y el desarrollo de los empleados en la organización. Concretamente, los objetivos prioritarios de la C.A. Metro de Caracas son:

1.- Prestar un servicio integrado de transporte conformado por una red ferroviaria metropolitana (Metro) y una red alimentadora de transporte superficial (Metrobús), manteniendo el ya creado estilo de servicio eficiente producto de la relación con los usuarios y basado en la consideración de éstos como la razón de ser de la empresa.

2.- Asegurar la supervivencia financiera de la empresa mediante el logro de la competitividad en el mercado de transporte, la solvencia económica y la autonomía financiera, logrando así merecer la confianza del Estado y de las entidades financieras nacionales e internacionales.

3.- Ofrecer un ambiente laboral óptimo basado en una rigurosa selección del personal y en las posibilidades de desarrollo profesional del empleado dentro de la empresa, garantizando el óptimo desempeño de las funciones administrativas de la organización.

De estos objetivos prioritarios se desprenden las políticas o líneas de dirección de la organización; éstas si bien no están especificadas explícitamente bajo estos títulos, pueden extraerse del documento "Visión de la Gerencia Ejecutiva de Transporte Metro", (Cametro, 1.993); en el cual a parte de los ya mencionados misión y objetivos, se exponen los principios fundamentales de la empresa y la manera en que ésta define varios aspectos que la forman tales como: la gente del Metro, el usuario, el trabajo, las finanzas y la tecnología.

Según dicho documento, los principios fundamentales de la organización se basan en la honestidad, la integridad, el respeto, el compromiso y el logro; haciendo énfasis actualmente en el conocimiento, la creatividad, la productividad, la responsabilidad individual y muy especialmente en el trabajo de equipo para lograr que la calidad se mantenga con el crecimiento de la

institución. Igualmente se considera al usuario del Metro como la razón de ser de la empresa, expresándose el compromiso de brindarle el mejor servicio de transporte con los niveles de calidad que siempre la han caracterizado. La grandeza de la C.A. Metro de Caracas es atribuida a su gente (sus empleados), quienes en pocos años han creado y conducido satisfactoriamente a la organización. Además, ante los nuevos retos que implica el futuro, será la gente el principal recurso con el que contará la empresa para enfrentar adecuadamente los nuevos desafíos.

Por otro lado se define al trabajo como expresión de dedicación, esfuerzo, compromiso y calidad; igualmente significa reconocimiento, realización y desarrollo profesional. En el caso de las finanzas se parte de considerar a la empresa como una sociedad mercantil que debe asegurar su supervivencia. Para lograrla es determinante la competitividad en el mercado de transporte, la solvencia económica y la autonomía financiera; aspectos que generarán confianza de parte del Estado y de las entidades financieras nacionales e internacionales. Por último, se reseña en el documento como un aspecto de gran importancia a la tecnología, pues la organización está en permanente búsqueda del aumento del conocimiento en todos los campos de la técnica que maneja. La posibilidad de crecer está determinada por el dominio y desarrollo de la capacidad tecnológica.

Del mismo modo en que los objetivos de la organización se resumieron en tres objetivos prioritarios, los aspectos

mencionados en el documento pueden sintetizarse en las siguientes políticas o líneas de dirección:

* La organización busca gerenciar y administrar eficazmente los recursos obtenidos mediante las inversiones y la recaudación, para contribuir a su estabilidad financiera y al desarrollo de planes y proyectos que garanticen el mantenimiento, el óptimo funcionamiento y la expansión del sistema.

* La organización busca crear confiabilidad a través de un servicio de trenes a tiempo, estaciones limpias y equipos funcionales.

* La organización busca mantener y entrenar un grupo de personal con gran nivel de formación capaz de optimizar el funcionamiento del servicio en el sistema Metro.

4.1.2. Políticas de Comunicación

Las políticas de comunicación, al igual que los objetivos expuestos anteriormente, no están registradas de manera explícita en ningún documento. Esto no implica que en los departamentos o gerencias de la empresa encargados de canalizar las principales comunicaciones no existan unas líneas de dirección sobre cómo hacerlo; no obstante, éstas no están coordinadas y centralizadas en base a un mismo esquema sino que son resultado de proposiciones basadas en las experiencias adquiridas en los primeros años de funcionamiento del sistema

Metro. Las políticas comunicacionales que se presentan a continuación fueron determinadas partiendo de dichas líneas de dirección y representan una orientación de cómo deberían ser las comunicaciones de la organización para contribuir a alcanzar los objetivos prioritarios antes presentados:

* Educar e informar a los ciudadanos sobre la manera de utilizar eficientemente el Metro y promover el uso del servicio, concientizándolos para que se involucren directamente en el proyecto y lo tomen como algo propio.

* En el caso del segundo objetivo prioritario (garantizar la supervivencia financiera) parece necesario presentar tres políticas comunicacionales, una destinada a los usuarios, otra a los accionistas y la última dirigida a los proveedores de insumos diversos y de recursos financieros. Esto obedece a que estos tres grupos son determinantes para la supervivencia financiera de la empresa, dichas políticas serían:

- Promover atractivamente a los usuarios el uso del servicio, ofreciéndolo como el medio de transporte más eficaz y seguro, justificando así su costo.

- Establecer canales eficaces de intercambio de información que promuevan relaciones favorables entre la C.A Metro de Caracas y sus proveedores y colaboradores.

- Establecer estructuras y canales comunicativos que garanticen el correcto flujo de información que sea necesaria para la relación entre la C.A Metro y sus accionistas.

* Establecer canales internos de comunicación bidireccional entre los empleados y sus superiores que permiten el flujo adecuado de información necesaria que garantice el funcionamiento de la organización.

Es lógico pensar que en una estructura tan compleja como la C.A. Metro de Caracas, donde además no existe una política global de comunicaciones, ocurran diversas desviaciones entre las políticas presentadas y los procesos comunicacionales que suceden en la cotidianidad de la organización. Ejemplos de estas desviaciones se reflejarán en la fase de análisis de las comunicaciones y en el estudio del problema planteado en esta investigación. A continuación se presenta un inventario de las actividades de comunicación empleadas para llevar a cabo las políticas comunicacionales.

4.2. Fase II: Análisis

Las actividades de comunicación que se presentan en el desarrollo de este punto sirven para justificar las políticas de comunicación, pues aunque éstas no estén explícitamente registradas como se dijo anteriormente, representan las situaciones comunicacionales reales que se dan en los ambientes de la organización; es decir, aquellas que son conocidas por sus miembros y que se emplean usualmente para cumplir con las estrategias y objetivos previstos por la empresa.

4.2.1. Inventario de las Actividades de Comunicación

Las actividades de comunicación se presentan clasificadas con relación a los objetivos y políticas que se pretenden llevar a cabo. Así para la política comunicacional que pretende educar e informar a los ciudadanos sobre la manera de utilizar eficazmente el servicio, corresponden las actividades que buscan un contacto directo con éstos como lo son:

- Campañas de formación e información al usuario.
- Anuncios al público en trenes y estaciones.
- Señalización dentro del sistema y en zonas cercanas.
- Contacto directo con el personal operativo del Metro.
- Servicio de Sugerencias y Reclamos.
- Promociones culturales.
- Actividades diversas de la Gerencia de Relaciones Públicas (informaciones a estudiantes y personas interesadas en conocer el sistema, charlas a la comunidad, folletería y material P.O.P.).
- Actividades diversas de la Gerencia de Recaudación y Mercadeo (campañas, proyectos, folletería y material P.O.P.).

Las actividades comunicacionales destinadas a cumplir con la política de contribuir a la supervivencia financiera de la organización, van dirigidas a tres grupos: los usuarios, los diversos proveedores de la empresa y los accionistas.

En el caso de los usuarios las actividades están destinadas a promover el uso del servicio exaltando sus ventajas y

justificando su costo; en este sentido, todas las comunicaciones dirigidas a los usuarios (reales o potenciales) antes mencionadas contribuyen a promover el uso del sistema Metro. No obstante, en algunas situaciones tales como los incrementos tarifarios y la inauguración de nuevas rutas, se emplean campañas publicitarias específicas de información a la colectividad. En cuanto a los proveedores, las actividades comunicacionales empleadas se refieren a reuniones de trabajo entre las partes interesadas, contactos telefónicos e intercambios de correspondencia. Estas mismas tareas son utilizadas en las actividades de comunicación con los accionistas, añadiéndose además las asambleas anuales, los boletines, los reportes de los estados financieros y los balances de la organización.

Para llevar a cabo la política referida a las comunicaciones internas con los miembros de la organización, las actividades comunicacionales empleadas son las siguientes:

- Publicaciones para toda la compañía (revista Informetro y ediciones especiales).
- Boletín de noticias (semanario El Guión).
- Publicaciones particulares de algunas gerencias y otras dependencias de la empresa.
- Carteleras informativas.
- Memoranda, reportes de actividades, contactos telefónicos y correspondencia.
- Reuniones de grupos de trabajo.

- Entrevistas de contratación.
- Cursos de capacitación y formación para el personal.

4.2.2. Naturaleza de los Controles del Sistema de Comunicación

Este punto consiste en definir las responsabilidades de las actividades comunicacionales antes mencionadas, es decir, se pretende conocer qué gerencia o departamento se encarga de las diversas comunicaciones en la empresa. Debe aclararse que si se considera a la comunicación como una interacción permanente de significados (supra, pág.1), muchas de las actividades antes mencionadas (contactos directos, correspondencia y reuniones) ocurren en todas las instancias de la organización. En el desarrollo de las actividades de todas las gerencias de la empresa y en las relaciones con todos sus públicos, se contemplan intercambios constantes de grandes volúmenes de información que son necesarios en cualquier proceso organizacional. De hecho, todas las relaciones que se dan entre los miembros de la empresa, están basadas en relaciones de comunicación espontáneas o no previstas dentro de los esquemas de actividades mencionadas anteriormente.

No obstante, lo que se expone a continuación es una división de las responsabilidades de aquellas tareas comunicacionales previstas por la organización y formalizadas en las actividades

descritas en el punto anterior. Estas asignaciones comunicacionales en la C.A. Metro de Caracas están distribuidas en las Gerencias de Recaudación y Mercadeo, Relaciones Públicas y Relaciones Industriales. La Gerencia de Recaudación y Mercadeo tiene como responsabilidad en el área de comunicación la implementación de campañas que refuercen las normas del usuario, el diseño de campañas de incorporación de nuevas líneas de Metro y rutas de Metrobús, la promoción de ventas de los diferentes tipos de boletos, el mercadeo de los programas de ventas externas de boletos, la revisión de los anuncios al público, el diseño de folletería y material P.O.P., la coordinación de la publicidad exhibida en el sistema y de aquella que lo promociona hacia sus diversos públicos, estudios de opinión sobre hábitos y usos del sistema Metro, elaboración de charlas a la comunidad y, lógicamente, el manejo y la recopilación de todas aquellas informaciones y reportes relacionados con las actividades de recaudación y mercadeo que conectan a esta gerencia con el resto de la organización.

El Departamento de Relaciones Públicas por su parte, se encarga de: la planificación, ejecución y control de campañas publicitarias, la coordinación y producción de la mayoría de las publicaciones, la producción de programas audiovisuales, la información destinada para la prensa, las actividades de protocolo y los actos sociales, deportivos y culturales, la atención a personas que soliciten información sobre el sistema,

la atención de las sugerencias y los reclamos de los usuarios, la recolección de todo el material hemerográfico que reseña informaciones sobre el sistema, la organización y coordinación de visitas a las obras de construcción y a las instalaciones de la empresa, así como también maneja un volumen de información que lo relaciona con el resto de la empresa.

En una empresa como el Metro de Caracas es importante mencionar la relevancia comunicacional de la instancia sindical que ampara a los trabajadores de la empresa (SITRAMECA). Este sindicato cuenta con su propio órgano informativo, una publicación mensual llamada "La Línea", en la que se reseñan los problemas que afectan a los trabajadores de la organización. Igualmente el Sindicato está presente en carteleras informativas, volantes y remitidos para los empleados, reuniones de trabajo y documentos dirigidos a la gerencia.

4.3. Fase III: Evaluación

En esta última etapa de la revisión del sistema de comunicaciones en su conjunto se busca en primer lugar, establecer los puntos fuertes y débiles del sistema determinando si las actividades comunicacionales cumplen en líneas generales con los aspectos planteados en las políticas. Es importante recordar que esta evaluación no pretende ir más allá de la revisión general de aquellos aspectos que forman el contexto

comunicacional de la actividad específica que será analizada en el próximo capítulo; es por ello que como segunda parte de la revisión, se recomienda estudiar individualmente problemas concretos de comunicación que resultaron ser debilidades en este análisis.

4.3.1. Fortalezas y Debilidades del Sistema de Comunicación en su Conjunto.

Para exponer las fortalezas y debilidades del sistema se debe partir de las políticas de comunicación antes reseñadas (supra, pág. 49), las cuales señalan el estado ideal de las comunicaciones en la organización, considerando las actividades específicas asignadas a determinadas gerencias con el fin de canalizar la interacción con los públicos que participan en el logro de los objetivos de la empresa. Este marco de comunicaciones inferido a partir de las políticas, por ser una referencia ideal, coincide con los estándares de las funciones que debe cumplir la comunicación en la organización. Este punto de vista presenta una situación favorable en líneas generales pero, por la complejidad y el rápido crecimiento del sistema, es afectada por la descentralización de los esfuerzos en el área de comunicaciones, las desviaciones en la ejecución de ciertas actividades y la omisión de otras tareas.

El mencionado problema de descentralización en las comunicaciones, refleja una debilidad en varios aspectos. En

primer lugar las Gerencias de Recaudación y Mercadeo y la de Relaciones Públicas tienen entre sus funciones actividades comunes. Ambas tienen a su cargo la planificación, ejecución y control de campañas publicitarias y de formación de usuarios; esta situación puede originar contradicciones en los mensajes que se busca comunicar o bien ocasionar un gasto innecesario de tiempo, recursos y esfuerzos. Por otro lado, la descentralización también representa una debilidad en la actividad de anuncios al público (actividad específica estudiada en esta investigación). A nivel operativo se observa un problema pues la transmisión de estos mensajes es responsabilidad de muchas personas (operadores de trenes y estaciones), por lo que en ocasiones resulta confusa o imprecisa la comunicación, generando desinformación en el usuario.

Otro grupo de debilidades en el sistema de comunicaciones de la empresa, viene representado por las desviaciones en la ejecución de algunas tareas comunicacionales. En este sentido, y partiendo de la observación, se pueden reseñar problemas con las publicaciones de la organización. Los últimos números de la revista mensual "Informetro" se han publicado con meses de retraso, lo que origina falta de interés por la caducidad de las informaciones. En el caso del semanario "El Guión", publicación que se distribuye en toda la empresa, los editoriales no abordan problemas internos de la organización sino temas externos que son noticia a nivel nacional. Estos temas, aunque son

interesantes, ocupan el importante lugar del editorial, restándole importancia a la discusión de situaciones internas. Igualmente en el caso de los anuncios al público, y basándonos en la opinión y experiencias de personas que conforman el grupo de trabajo, se puede decir que hay desviaciones en la transmisión de los anuncios al público en los aspectos de alteración de contenido del mensaje, frecuencia de transmisión o por falta de claridad en los mismos.

El resto de las debilidades se refieren a la omisión en la ejecución de algunas actividades comunicacionales. La no realización de algunas tareas puede ser consecuencia de que éstas no estén contempladas en las políticas comunicacionales o simplemente de que aún estando previstas no se lleven a cabo en un momento determinado. Establecer aquellas actividades no contempladas en las políticas, escapa del ámbito de esta revisión global pues en este caso es suficiente con describir la realidad actual de las comunicaciones en la organización. En cuanto a las actividades previstas que en ocasiones no se concretan, sólo se puede constatar en esta revisión el caso de omisión de información en los anuncios al público por causas que se considerarán en el próximo capítulo.

Resumiendo se puede decir que aparte de la falta de una política global de comunicaciones, los problemas se van desarrollando junto con el crecimiento que la organización ha experimentado durante los últimos años y todas las nuevas

situaciones que esto implica: desgaste de equipos e instalaciones, requerimientos de infraestructura y capital de inversión, incremento del volumen de usuarios, crecimiento de la nómina de empleados, entre otros. A partir de este crecimiento surgen también múltiples situaciones de comunicación, algunas no previstas cuando el sistema era menos complicado. Muchas de estas situaciones comunicacionales no deberían ocurrir espontáneamente, sino que deberían estar planificadas, orientadas a objetivos y bajo cierto control por parte de la empresa. De ahí la importancia de definir políticas comunicacionales concretas que contribuyan eficazmente al logro de los objetivos prioritarios de la organización. Con respecto a las fortalezas observadas en esta revisión, se puede afirmar que en líneas generales el sistema de comunicaciones es percibido como funcional y adecuado por los usuarios del Metro. Esto queda reflejado en el estudio de opinión "IV Encuesta Calidad de Servicio en el Metro. La Visión del Usuario" (Gerencia de Planificación de Transporte CAMETRO, 1.993), del cual se obtiene en la categoría "Información al Usuario" que cerca del 80% de los entrevistados la considera buena, muy buena o excelente. Sin embargo, también se refleja en este estudio que a través de los últimos años el nivel de excelencia ha decaído lo suficiente como para ser revisado. En la mencionada categoría de "Información al Usuario" se catalogan, además de los anuncios al público otras actividades comunicacionales que igualmente se presentan como

fortalezas, tal es el caso de las carteleras de información, las señales de orientación, la claridad de la información sobre las tarifas y de información suministrada por los operadores (ver anexo II). Además pudo observarse que representan fortalezas las actividades de visitas guiadas, atención al público que solicita información, el servicio de sugerencias y reclamos y las campañas publicitarias.

Para concluir la presentación de este punto, es importante aclarar que las actividades comunicacionales llevadas a cabo cotidianamente por los miembros de la organización en el desempeño de sus funciones, no se mencionan de manera concreta como fortalezas o debilidades del sistema, pues la funcionalidad de este tipo de relación no está determinada en ningún estudio de la C.A. Metro de Caracas y va más allá de nuestro objeto de estudio. No obstante, en nuestra participación como pasantes en la Gerencia de Recaudación y Mercadeo y como participantes de un grupo de trabajo de la empresa, se pudo observar que están bien delimitadas tareas comunicacionales tales como: reuniones de grupos de trabajo, presentaciones de planes y proyectos, entrevistas de contratación, cursos de formación al personal, memoranda, correspondencia interna y reportes semanales de actividades.

CAPITULO 5

REVISION DE LA ACTIVIDAD "ANUNCIOS AL PUBLICO"

Este capítulo tiene como objeto el desarrollo del esquema referido a la *revisión de una actividad específica de comunicación* presentado en el capítulo 3 (supra, pág. 43), aplicado a la actividad comunicacional "Anuncios al Público". La revisión, dividida en tres fases, se inicia en primer lugar con una definición de la naturaleza y objetivos de los anuncios al público y la descripción de sus estándares de realización. En la segunda fase, se presenta un análisis de las desviaciones en su ejecución y las debilidades de allí resultantes. En la última fase se concluye con una evaluación que considera si se cumplen o no los objetivos de la actividad analizada.

5.1. Fase I: Búsqueda de Datos

En esta fase se abordarán los puntos antes mencionados con el propósito de determinar la naturaleza y principales características de la actividad, sus objetivos y las pautas de ejecución de los "anuncios al público". Se consideran en estos puntos aspectos tales como la definición del proceso, mensajes, medios utilizados, preparación y responsabilidad en su ejecución, controles establecidos y su utilidad e importancia, entre otros.

5.1.1. La Naturaleza y los Objetivos de los Anuncios al Público

Los anuncios al público son una actividad de comunicación que busca mantener informados a los usuarios del sistema Metro a través de una red de altoparlantes ubicados en todos los trenes y estaciones, por medio de la cual se transmiten informaciones normativas, rutinarias o de emergencia.

5.1.1.1. Importancia y Eficacia de los Anuncios al Público

La eficacia de este medio se deriva de varios aspectos, entre los cuales está el hecho de que los mensajes son percibidos auditivamente por los usuarios irrumpiendo el silencio habitual del ambiente, lo que hace que sea muy difícil dejar de escucharlos. Además, son el único medio existente en el sistema Metro de Caracas que permite transmitir información actualizada sobre los cambios y eventos que van ocurriendo en el sistema. Cierto tipo de situaciones como un retraso ocasionado por fallas mecánicas de un tren, puede ser informado a los usuarios sólo a través de los anuncios al público, pues otros medios como las carteleras, afiches o comunicaciones directas resultarían inadecuados. Igualmente este medio se caracteriza por poseer un alcance variable, pues puede abarcar desde una sección de una

estación (el andén o la mezzanina), hasta todas las estaciones del sistema, dependiendo de quién lo emita y el tipo de situación en la que se transmita.

Un punto resaltante a destacar al hablar de la importancia de los anuncios al público es que, según estudios de opinión, el 28% de los usuarios considera este medio como el más efectivo para ser informado dentro del sistema; los afiches e información directa de los empleados obtienen un 6% cada uno y el porcentaje restante está distribuido en otros medios como folletos, volantes y campañas por medios masivos. (Estudio de Hábitos de Uso y Actitud de la C.A. Metro de Caracas. Mercedes Hércules & Asociados, 1.993). Esto refleja la idoneidad de este medio no sólo para informar cambios a nivel operativo, sino también para reforzar normas de comportamiento del usuario en el sistema.

5.1.1.2. Objetivos de los Anuncios al Público

Partiendo de la definición de la actividad y de su eficiencia e importancia en el proceso de comunicación con los usuarios, se pueden establecer tres objetivos principales de los anuncios al público. En primer lugar, sirven como medio principal para reforzar e inculcar las normas al usuario del Metro. Esta actividad de formación ha tenido desde los inicios del sistema una importancia determinante en el comportamiento del usuario y se refleja en la buena imagen del servicio y en el contraste de las

condiciones de la infraestructura del Metro en comparación con la de otros servicios o dependencias públicas. En segundo lugar, los anuncios al público proporcionan al usuario un soporte de información sobre aspectos de la operación del sistema que le ayudarán a desenvolverse mejor en el mismo. En este sentido hay mensajes destinados a controlar el flujo de personas en las instalaciones, promocionar las ventajas de los diferentes tipos de boletos e informar sobre el cierre de accesos o estaciones. Por último, uno de los objetivos más relevantes de los anuncios al público es reducir la incertidumbre de los usuarios en momentos de emergencia, a través de informaciones que canalicen su comportamiento en situaciones tales como: servicios de trenes suspendidos o retrasos prolongados (de más de 10 minutos), abandono de una estación, arrollamientos en la vía y otras situaciones imprevistas como disturbios y fallas eléctricas entre otras. La importancia de estos casos reside en la dificultad de controlar el comportamiento de un volumen considerable de individuos, sometidos a la presión de una situación atípica que en ocasiones puede llegar a ser de alto riesgo para su seguridad.

5.1.1.3. Clasificación de los Anuncios al Público

Las comunicaciones de voz o mensajes que el personal operativo emite con destino a los usuarios en las estaciones se

clasifican en: puntuales, para corregir la violación de alguna norma por parte de alguna de las personas que hacen uso del sistema; operacionales, que informan a los usuarios sobre algún cambio en la rutina operacional; mensajes para las horas pico, los cuales buscan inducir una serie de conductas para que las personas se desplacen mejor en aquellas horas en que hay un flujo muy fuerte de usuarios en las estaciones; mensajes para las horas valle, son aquellos que contribuyen a la educación del usuario o bien para promover algunas facilidades o dispositivos dentro del sistema; mensajes de emergencia, se refieren a algún cambio operativo significativo del servicio; y mensajes temporales, son aquellos propios del sistema o de alguna estación particular, que informa sobre un hecho específico que se mantendrá solamente durante un tiempo breve.

Es importante mencionar que los anuncios al público se utilizan también para informar al personal operativo sobre acciones a seguir en situaciones de cambios de rutina. Esto se lleva a cabo mediante un código de actividades clave denominadas "Murciélago" (ver anexo III).

Los mensajes se encuentran organizados de una manera más funcional, en cuatro categorías, en una carpeta de Anuncios al Público (ver anexo IV) ubicada en las casetas de información de cada una de las estaciones con el objeto de que sean leídos y transmitidos a través de los altavoces por algún operador de

estación. (Posteriormente se describirá quién emite las informaciones según el tipo de situación).

La primera categoría está representada por los Anuncios de Emergencia, que son aquellos emitidos en situaciones de retraso de trenes, trenes suspendidos, estaciones fuera de servicio, abandono de una estación, trenes que no se detienen en alguna estación y canje boletos. Como ejemplo se pueden citar los siguientes anuncios: abandono de estación. "Atención...Atención. Se advierte a los Señores Usuarios que por motivos de fuerza mayor, deben abandonar la estación siguiendo las instrucciones del personal operativo", o bien el anuncio de canje de boletos: "Atención...Atención. Se informa a los Señores Usuarios que pasaron sus boletos por el torniquete, que estos podrán ser canjeados hasta el día (3 días hábiles) en cualquier estación".

Los Anuncios Especiales, controlan el flujo de usuarios por el pasillo, la salida de trenes de un sólo andén y la salida de trenes de andenes diferentes. Como ejemplo puede citarse el anuncio de salida de trenes de un sólo andén: "Atención. Se informa a los Señores Usuarios que los trenes con dirección Zoológico y Las Adjuntas están saliendo de un mismo andén. Para su conveniencia observe bien los indicadores de destino antes de abordar el tren".

Los Anuncios Operacionales contienen las informaciones que se refieren a salidas cerradas, al cierre de estaciones, la apertura de estaciones, uso de los boletos integrados y billetes de baja denominación, entre otros. Un ejemplo de este tipo de mensajes

es el anuncio de cierre de estación: "Atención. Se recuerda a los Señores Usuarios que esta estación será cerrada dentro de (número de minutos) por lo que recomendamos abordar el próximo tren".

Los Anuncios Normativos buscan reforzar las normas del usuario Metro tales como: no pisar la raya amarilla, dejar salir para poder entrar, cierre de puertas, abstenerse de fumar, etc. Por ejemplo se puede citar el anuncio de la raya amarilla: "Atención. Se sugiere al usuario (describirlo) que, por su seguridad, debe alejarse de la raya amarilla" (estos anuncios no son personalizados cuando es muy grande el número de usuarios en el andén).

En el caso de los trenes el uso de los anuncios al público se remite normalmente a informar al usuario los nombres de las estaciones o el destino final del tren (sólo en Línea 2), sin embargo en casos de retrasos o emergencias son el medio más directo e inmediato para orientar y dirigir el comportamiento del usuario. Los mensajes al público en los trenes están organizados y especificados para las siguientes situaciones:

- Inicio de jornada operativa.
- Anuncio de estaciones.
- Desalojo de un tren.
- Activación en cabina de la alarma de pasajeros.
- Tren que permanecerá un tiempo extra en la estación.
- Tren que circula con velocidad reducida.

- Cambios provisionales en el servicio.
- Violación de normas.
- Mensajes relacionados con el flujo de usuarios.
- Evacuación de un tren.

Por ejemplo, si un tren permanecerá un tiempo extra en una estación por una falla, el operador emitirá el siguiente anuncio: "Atención. Debido a que hay un ligero problema técnico, permaneceremos unos instantes más en esta estación. Les ofrecemos disculpas".

La clasificación antes presentada está reseñada en el manual de "Mensajes al Público en los trenes" (Gerencia de Operación. CAMETRO, 1.987), el cual es utilizado en el proceso de formación de los operadores de trenes del sistema y debe ser manejado al momento de transmitir alguna información a los usuarios.

5.1.2. Instrucciones y Criterios de Ejecución de la Actividad Anuncios al Público

Las instrucciones sobre la ejecución de la actividad de anuncios al público están contenidas en documentos utilizados para la formación del personal operativo que se encargará de la transmisión de los mensajes. Dos de estos documentos son la carpeta de "Anuncios al Público" y el manual de "Mensajes al Público en los Trenes" los cuales fueron reseñados anteriormente (supra, pág. 66). El tercer manual, que se refiere a la

"Comunicación de Voz", es el más general de todos pues establece los procedimientos técnicos de la utilización de los equipos, su clasificación y las normas generales para la emisión de los mensajes. El procedimiento está dividido en los siguientes pasos:

- Seleccionar en la carpeta "Anuncios al Público" el mensaje adecuado.
- Seleccionar el área de la estación a donde será emitido el mensaje (mezzanina, andén o general).
- Pulsar la tecla o teclas respectivas del área seleccionada.
- Tomar el micrófono y pulsar el interruptor del mismo.
- Emitir el mensaje.
- Soltar el interruptor del micrófono.
- Pulsar la tecla "anular".

Las normas de transmisión de los mensajes están divididas en tres puntos: las normas generales para la emisión, la estructura que deben tener los mensajes y las recomendaciones para la emisión de los anuncios. En cuanto a las normas generales para la emisión se citan las siguientes:

- No agregar nuevos elementos al mensaje.
- No memorizar los mensajes.
- Transmitir los mensajes con una frecuencia adecuada, al menos en cada intervalo de trenes.

En el punto referido a la estructura de los mensajes, se dan unas normas a utilizar en caso de que el operador deba transmitir

alguna información no contenida en la carpeta de anuncios al público. Estas normas son las siguientes:

- Usar siempre una estructura lógica de sintaxis (sujeto, verbo y predicado).

- Si se informan cambios, se debe comunicar inmediatamente a los usuarios las acciones a seguir.

- Repetir los mensajes de emergencia, ya que implican un cambio en la rutina del usuario.

- Utilizar frases afirmativas con palabras sencillas y concretas, evitando términos negativos.

- No usar interrogantes, interjecciones o calificativos.

- Si se debe orientar al usuario, no se deben utilizar puntos cardinales sino puntos de referencia conocidos por las personas que utilizan el sistema.

- No incluir más de un concepto o anuncio en un mismo mensaje.

- Dirigir los mensajes hacia un área específica de la estación.

- Los mensajes de localización del personal, sólo deben ser emitidos como último recurso y no deben repetirse.

- Los mensajes deben ser transmitidos en el momento apropiado.

Como recomendación para la emisión del mensaje se citan las siguientes:

- No subir la voz ni hablar muy bajo, se debe hablar con un volumen normal.

- No atropellar el mensaje, hablar lentamente pero con voz firme.

- Pronunciar cada sílaba de cada palabra correctamente.

- No regañar al usuario, el tono de voz debe ser firme pero suave y pedagógico.

- Ningún mensaje debe denotar nerviosismo, angustia o pánico en la voz del emisor; los mensajes deben ser dichos con una tonalidad neutra.

- No hablar con objetos en la boca ni toser, estornudar o carraspear cuando se esté dando un mensaje.

- Cuidar la distancia entre el emisor y el micrófono, para evitar distorsión o falta de volumen.

- Eliminar ruidos de fondo que puedan interferir en la comprensión del mensaje.

- Ensayar, aunque sea mentalmente, la transmisión del mensaje antes de abrir el micrófono.

- No utilizar modismos, refranes o apócopes para transmitir informaciones a los usuarios.

- El único tratamiento permitido para el usuario es el de usted.

Todos los puntos citados en los manuales de formación al empleado sobre los anuncios al público están acompañados por un breve texto explicativo y ejemplos de las posibles situaciones, utilizando un lenguaje de fácil comprensión para el lector.

La responsabilidad de emitir los anuncios al público de la manera en que se reseñó anteriormente, recae en los operadores

de trenes que conducen las unidades; los supervisores y operadores de estaciones, quienes están ubicados en las casetas principales de las diferentes estaciones y, en ocasiones, inspectores y supervisores del Centro de Control de Operaciones o CCO (dependencia ubicada en el edificio del mismo nombre en la Hoyada, en donde se encuentran los controles maestros y tableros de información técnica con los que se maneja todo el sistema de trenes).

5.2. Fase II: Análisis

Esta segunda parte de la revisión busca describir el proceso real de ejecución de la actividad Anuncios al Público, determinando las desviaciones que se producen en su ejecución. Estas desviaciones serán incluidas en un esquema que considera las debilidades de dicha actividad.

5.2.1. Descripción del Proceso

La presente descripción se llevó a cabo formando parte de un grupo de trabajo de la C.A. Metro de Caracas, coordinado por la Gerente de Recaudación y Mercadeo junto con la asesoría de un Inspector de la Dirección de Estaciones y uno del Centro de Control de Operaciones (CCO). El objeto de dicha descripción es presentar todos los pasos que se producen entre la ocurrencia de

un evento que amerite un anuncio al público y el momento de transmitirlo. De este modo es posible determinar las debilidades y desviaciones que ocurren en el proceso, aspectos estos que pueden tener diversas consecuencias según el momento en que se produzcan. Una desviación en la emisión de un anuncio sobre compra de boletos, por ejemplo, reviste menos gravedad que aquellas ocurridas en anuncios donde se ve afectada la rutina de las personas que utilizan el sistema (emergencias, retrasos prolongados, entre otros). La importancia de este punto se observa en estudios sobre el incremento de situaciones que requieren información inmediata al usuario tales como: accidentes, incidentes y contingencias[1] que a su vez se derivan de problemas mayores como fallas frecuentes en trenes y equipos, gran volumen de personas que usan el servicio y en general, la caducidad normal de algunos elementos del sistema aún no sustituidos por representar una altísima inversión que la empresa no está en capacidad de asumir (partes y piezas en los trenes y vagones, máquinas expendedoras de boletos y diversos equipos eléctricos).

Aparte de los mencionados estudios el problema de los anuncios al público en las situaciones antes planteadas, se ve reflejado en algunas reseñas de prensa y en casos puntuales de correspondencia remitida al Departamento de Sugerencias y

---

(1) Accidentes: eventos que ocasionan daños materiales o humanos. Incidentes: eventos que no generan daños mayores (fallas de equipos, etc.). Contingencias: afectación que escapa del control del personal Metro (cortes de energía, etc.).

Reclamos por usuarios que se han visto afectados en situaciones que implican falta de información (ver anexo V). Igualmente, la experiencia de varios años de los inspectores participantes en el grupo de trabajo reafirma las crecientes debilidades en el proceso comunicativo de los anuncios al público.

Todos los puntos anteriormente mencionados sobre la importancia de los anuncios al público en situaciones de emergencia o de retrasos prolongados, justifican que la descripción aborde concretamente este proceso y no el de situaciones rutinarias en las que los mensajes son utilizados para educar al usuario, más que para satisfacer necesidades concretas de información.

La ocurrencia de un evento relevante (contingencias, accidentes o situaciones que generen retrasos prolongados en el sistema), determinan el inicio de un proceso de comunicaciones que debería culminar con la información al usuario. El Centro de Control de Operaciones (CCO) es el actor principal en dicho proceso, allí se recibe la información sobre la eventualidad a través de los tableros electrónicos de control, el circuito cerrado de televisión o la comunicación directa con el personal operativo que reporte lo ocurrido. Si el CCO considera que el suceso es relevante, pues afectará considerablemente el sistema, aplicará el procedimiento de "Inicio de Comunicaciones" el cual alerta a los trenes y estaciones y restringe el flujo de informaciones entre éstos y CCO para mantener libres aquellos canales (teléfonos PABX,

sistema de comunicación con los trenes y teléfonos directos) que podrían ser utilizados para resolver la situación. Luego de la emisión del inicio de comunicaciones, comienza por parte del personal del CCO el análisis y diseño de estrategias operativas que solucionarán el evento en el menor tiempo posible. Al mismo tiempo, un Inspector de Estaciones tiene la responsabilidad de trasladarse desde su lugar de trabajo hasta el CCO, enterarse de las estrategias y comunicarse en primer lugar con los supervisores de las estaciones más afectadas para luego informar a las estaciones piloto quienes a su vez se encargarán de retransmitir las estrategias operativas al resto del sistema; una vez que los Supervisores y Operadores de Estación tienen la información, se encargan de aplicar estrategias operativas específicas (restricción de accesos y torniquetes, entre otros) y emitir los correspondientes anuncios al público.

En caso de que el Inspector de Estaciones no pueda presentarse a tiempo al CCO, esta responsabilidad la asume un Supervisor de Comunicaciones de esta dependencia. Otro Supervisor de Comunicaciones del CCO tiene a su cargo la responsabilidad de comunicarse con los Operadores de Trenes e informarles las estrategias a seguir, entre las cuales se contemplan la transmisión de anuncios al público necesarios para mantener informado al usuario.

Si durante el desarrollo del evento se producen cambios de estrategias, los procesos de comunicación antes descritos se

repiten constantemente hasta que se normalice el funcionamiento del sistema. Igualmente, el Inspector del CCO aparte de tomar las decisiones, debe comunicarse con grupos de interés entre los cuales están: la Gerencia de Operación Metro (GOM), la Gerencia Ejecutiva de Transporte Metro (GEM), la Gerencia de Protección y Seguridad (GPS), Gerencia de Relaciones Públicas (GRP) y, si fuera necesario, con entes externos como los Bomberos, Cuerpos Policiales, Electricidad de Caracas y Medios de Comunicación (ver anexo VI).

5.2.2. Desviaciones y Debilidades

En el desarrollo de este punto se presenta una clasificación de las principales debilidades que resultan de las desviaciones en la ejecución del proceso de anuncios al público en situaciones de emergencias o retrasos prolongados, relacionándolas además con sus fortalezas, oportunidades y amenazas. Esta clasificación se aplica a los principales aspectos del proceso: los *procedimientos o métodos* que se llevan a cabo, el *personal* que interviene, los *equipos* utilizados, las características del *medio ambiente* y los *mensajes* emitidos.

En el caso de los *métodos o procedimientos* utilizados en la actividad de anuncios al público, las debilidades son las siguientes:

- No hay centralización de la información que se transmite al usuario pues la información puede provenir del CCO, del Operador de Estaciones o del Operador de Trenes. Todo esto genera como consecuencia que el usuario reciba una información imprecisa, tardía, insuficiente y confusa, pues puede haber más de una persona emitiendo anuncios distintos o que se contradicen entre sí.

- El procedimiento de Inicio de Comunicaciones y el medio técnico (teléfonos PABX) limitan el flujo de información desde las estaciones hacia el CCO.

- No hay un método concreto de evaluación de la actuación del personal operativo (personal de trenes y estaciones), que permita determinar el cumplimiento de sus funciones en momentos de emergencias o retrasos prolongados.

- En el procedimiento de anuncios al público antes descrito (supra, pág.78) las informaciones deben pasar por una larga cadena de personal operativo antes de llegar al usuario. Esto puede generar diferencias en la comprensión y distorsiones en los contenidos de los mensajes.

- El Inspector de CCO, persona que coordina y toma decisiones de las estrategias operativas aplicadas a un evento, debe efectuar un número excesivo de llamadas informativas a entes internos y externos, lo que genera desorientación y retraso en su atención al desarrollo de la situación.

- Existe una debilidad y una demora en la recepción de las informaciones y estrategias a seguir por parte del Inspector de Estaciones, pues éste debe trasladarse al CCO para comenzar sus actividades. En ocasiones, antes de que éste llegue, un Supervisor del CCO ya ha comenzado a establecer contacto con las estaciones.

- La Gerencia de Relaciones Públicas es responsable, en algunos casos, de transmitir información de lo que ocurre en el sistema a través de medios masivos. Sin embargo el contenido de las informaciones provenientes del CCO es demasiado técnico y no es comprensible por el personal de dicha gerencia.

- En líneas generales no existe una metodología definida y concreta sobre la importancia de informar al usuario en casos de emergencias y retrasos prolongados. La prioridad del CCO es solucionar los problemas operativos en el menor tiempo posible para reestablecer la normalidad en el sistema.

En el caso del *personal* que participa en el proceso las debilidades se resumen en los siguientes puntos:

- Los operadores de trenes y estaciones no dan información al usuario de manera apropiada, ya sea por falta de formación o por falta de claridad en los procedimientos a seguir. En ocasiones improvisan los anuncios al público y los transmiten con muy poca frecuencia.

- El personal del CCO no ha recibido formación orientada al usuario; la que existe se ha obtenido por la experiencia. Los Supervisores comunican una información muy puntual y operativa, la cual no está orientada a notificar al usuario lo que ocurre.

- En ciertas ocasiones los Inspectores de Estaciones poseen un bajo nivel de comprensión de las estrategias del personal de CCO, lo cual se traduce en el desconocimiento del lenguaje y del contenido de las estrategias a seguir.

- En algunos casos el comportamiento del personal operativo y las relaciones con sus superiores, se ven influenciadas por la presencia del Sindicato. Esto puede generar que se desvíe la atención merecida por el usuario, quedando supeditada a problemas laborales.

- En líneas generales existe una debilidad en la formación del personal operativo que participa en el proceso de transmitir información al usuario en situaciones no rutinarias.

Con respecto a los *equipos* utilizados en el proceso, las debilidades que se observan son las siguientes:

- Los teléfonos (PABX) limitan el flujo de información desde las estaciones hacia el CCO.

- No hay posibilidades de que CCO se comunique directamente con los usuarios en los trenes si los operadores de éstos no intervienen. Además no hay posibilidades técnicas de monitorear si los anuncios han sido transmitidos.

- Los equipos utilizados no permiten realizar evaluaciones ni seguimientos adecuados por parte del CCO hacia el personal operativo de las estaciones porque no hay un soporte técnico para ello.

- El Inspector de Estaciones que se ubica en el CCO tiene un medio técnico inadecuado (un solo teléfono PABX) el cual no permite suministrar información a las estaciones de manera simultánea; para comunicarse con las 35 estaciones hay que llamar a cada una por separado.

- El equipo de comunicaciones usado actualmente, aunque cuenta con el mantenimiento necesario, es poco eficiente; por un lado los micrófonos no son los más adecuados pues recogen el sonido del ambiente, y por otro lado los teléfonos (PABX) resultan insuficientes para mantener el contacto entre las 35 estaciones y el CCO.

Las debilidades que se observan con respecto al *medio ambiente* en que se lleva a cabo la actividad de anuncios al público son las siguientes:

- El espacio físico del CCO resulta apenas suficiente para la cantidad de equipos y el personal que allí se ubican.

- En algunas ocasiones hay una concentración de personas ajenas al CCO (personal gerencial interesado en conocer qué ocurre) durante el desarrollo del evento, esto genera ruidos y

retrasos en el proceso de toma de decisiones por parte del personal del CCO.

- En casos específicos, las relaciones de poder entre jefes y subordinados han cambiado por la influencia de las instancias sindicales. Esto puede generar que problemas laborales interfieran con la atención al usuario.

- Las relaciones entre los usuarios y el personal operativo de trenes y estaciones han cambiado negativamente, esto es observable en las numerosas quejas remitidas al Departamento de Sugerencias y Reclamos.

En el caso de los *mensajes* que deben utilizarse para informar al usuario no se observa ninguna debilidad, aunque pueden ocurrir desviaciones en su transmisión. En los documentos de "Anuncios al Público" para trenes y estaciones descritos anteriormente (supra, pág.66) están presentes una serie de mensajes que contemplan la información que el usuario necesita en situaciones de emergencia y retrasos considerables. Se mencionan además las normas generales del proceso e incluso una lista de recomendaciones a seguir en caso de que hubiera que emitir alguna información no contemplada en los documentos.

Por último se presentan a continuación una serie de fortalezas, oportunidades y amenazas que complementan el esquema de debilidades antes expuesto. Las fortalezas, en cuanto al personal, están representadas por una baja rotación de los empleados que

cumplen funciones en el área operativa, contándose además con un importante grupo de personas de gran experiencia en la empresa que transmiten los valores y la mística de trabajo que funcionaba al inicio del Metro. Con relación a los equipos se puede decir que a pesar de las debilidades antes reseñadas, hay un adecuado mantenimiento que garantiza el correcto funcionamiento de éstos. Igualmente los mensajes utilizados, al no presentar debilidades, se ubican como fortalezas porque abarcan todas las situaciones en que son imprescindibles y comunican de manera clara y precisa la información necesaria. Haciendo referencia al medio ambiente puede decirse que éste ofrece posibilidades de desarrollo profesional y un atractivo plan de beneficios a los empleados amparados bajo el contrato colectivo.

Por su parte, las oportunidades con relación al problema de los anuncios al público se ven reflejadas en el interés de la alta gerencia en aportar los elementos necesarios para implementar soluciones. En este caso es una oportunidad el proceso de remodelación del CCO (debido a la incorporación de la Línea 3), para incluir las reformas técnicas exigidas por la posible solución. Estos aspectos pueden verse afectados o amenazados por la situación financiera de la organización ya que los recursos son escasos y por el hecho de que el comportamiento del usuario ha ido cambiando negativamente como consecuencia de los crecientes problemas operativos y los aumentos tarifarios.

5.3. Fase III: Evaluación

Esta fase de evaluación tiene el propósito de resumir los resultados obtenidos y determinar si el actual desempeño de la actividad específica de comunicación es adecuado para alcanzar los objetivos previstos para dicha actividad. Igualmente, deben presentarse las recomendaciones necesarias en el caso de que las debilidades así lo requieran. Es importante recordar que en esta investigación la propuesta para solucionar el problema de los anuncios al público en casos de emergencia y retrasos prolongados, se desarrolla en el próximo capítulo.

Partiendo de la definición de la actividad "Anuncios al Público" (supra pág. 62) y de sus objetivos principales, mantener informado al usuario y educarlo; y considerando todas las debilidades observadas en la fase de análisis, puede concluirse que los objetivos planteados por la actividad no se cumplen tal y como están previstos, sino con una serie de desviaciones que se ven reflejadas en las opiniones de los usuarios (supra pág. 64) y en la experiencia de las personas que forman el grupo de trabajo. Estas desviaciones repercuten sobre todo en aquellos casos en los que el usuario debería tener una información suficiente para desenvolverse de manera adecuada en el sistema, en aquellas situaciones que representen cambios en su rutina. Es por ello que se ubica como prioridad resolver específicamente aquellas debilidades inherentes a la transmisión de información en casos

de emergencias y fuertes retrasos. Para lograr tal fin, se presenta en el próximo capítulo una propuesta que ofrece soluciones concretas a dicho problema.

CAPITULO 6

"PROYECTO CONSOLA DE COMUNICACIONES"

El "Proyecto Cónsola de Comunicaciones" es el nombre dado a una propuesta para solucionar el problema de falta de información a los usuarios del sistema Metro de Caracas en situaciones que representan alteraciones de la rutina. Según fue descrito anteriormente, estas situaciones se definen como incidentes, accidentes o contingencias (supra, pág. 74) y su importancia deriva principalmente del hecho de que alteran el funcionamiento normal del sistema ocasionando retrasos prolongados (más de diez minutos) en la frecuencia de los trenes. En casos extremos como los desalojos de trenes o estaciones por motivos de fuerza mayor (humo o fuego, corte del suministro eléctrico), puede inclusive correr riesgo la seguridad e integridad física de un número considerable de personas.

En este sentido, los anuncios al público representan la mejor alternativa para mantener informados a los usuarios sobre las eventualidades que ocurren y comunicar la manera en que estos deberán desenvolverse dentro del sistema (supra, pág.63). La importancia de que esta actividad de comunicación logre estos objetivos, se ve acrecentada al considerar el incremento de la frecuencia con que actualmente ocurren alteraciones del funcionamiento del sistema que repercuten sobre la calidad de servicio prestado a los usuarios (según la experiencia del grupo

de trabajo). Estas situaciones, aunque de diversa índole, son en su gran mayoría incidentes que obedecen a fallas eléctricas o mecánicas en los trenes, muchos de los cuales si bien son mantenidos adecuadamente, tienen partes o elementos que por desgate normal o exceso de uso tienden a descomponerse con más frecuencia o simplemente ya han cumplido con su vida útil. No obstante, es poco probable que la empresa, afectada por una escasez de recursos económicos e inmersa en un marco nacional de inestabilidad financiera, pueda asumir la total restitución de los equipos o materiales afectados por dicho desgaste. La tendencia es entonces administrar los recursos disponibles y centrar los esfuerzos en el óptimo mantenimiento de los equipos actuales; en esta solución, inobjetable en términos económicos y operativos, se corre el riesgo de dejar a un lado al usuario, razón de ser de la empresa, o dicho de otro modo, puede no quedar explícitamente establecido el interés por mantener el nivel de calidad que ha caracterizado al servicio prestado por la organización. Este objetivo puede lograrse a través de la incorporación del usuario a la solución; si operativamente es imposible reducir el número de incidentes y retrasos, debe entonces canalizarse esta situación de modo que genere la menor repercusión y afectación sobre la calidad del servicio.

Partiendo de estas consideraciones y de las evaluaciones antes realizadas, el "Proyecto Cónsola de Comunicaciones" representa una solución obtenida como participantes del ya mencionado grupo

de trabajo en la C.A Metro de Caracas, al problema de falta de información al público. El concepto general del proyecto gira en torno a la reducción de la incertidumbre originada por la falta de información dirigida a los usuarios, afectados por situaciones de emergencia o retrasos en el sistema; empleando para ello un procedimiento que centraliza la responsabilidad de emitir los anuncios al público diseñados para esas situaciones, en una dependencia operativa ubicada dentro del Centro de Control de Operaciones. Según este proyecto, en aquellas situaciones en que sea necesario comunicar informaciones inmediatas a los usuarios, la actividad anuncios al público queda en manos de un Supervisor de Comunicaciones al Usuario ubicado al mando de una cónsola de comunicaciones técnicamente dotada para establecer contacto con todas las estaciones del sistema a través de los altavoces o hablando con el personal operativo.

Seguidamente se presenta en forma esquemática, un informe sobre las principales características y pasos necesarios para aplicar la propuesta.

6.1. Proyecto Cónsola de Comunicaciones

Plan de trabajo

El objetivo general del proyecto es proponer una solución a los crecientes problemas de comunicación que existen entre el personal operativo y los usuarios, en casos de emergencia o

cambios de rutina, contribuyendo así a continuar prestando un servicio rápido, seguro y eficiente. Como objetivo específico se plantea establecer los lineamientos a seguir por el personal operativo del Centro de Control de Operaciones (CCO) en dichas situaciones, con el fin de mantener informados a los usuarios y al personal operativo de trenes y estaciones sobre las eventualidades que ocurran en el sistema.

Las etapas consideradas en el plan de trabajo son las siguientes:

1.- Redefinir el proceso de "Inicio de Comunicaciones": Este proceso ha sido redefinido en base a unos nuevos objetivos comunicacionales y en base a una nueva clasificación de todas las posibles situaciones que generan problemas o retrasos en el servicio. De este modo, el procedimiento "Inicio de Comunicaciones" se define como una comunicación de voz que emite el CCO para el personal operativo y se refiere a algún cambio significativo en el servicio. A partir de este momento se debe restringir el número de llamadas hacia el CCO, dándose prioridad a los comunicaciones de emergencia. El anuncio emitido para este procedimiento debe ir identificado con una clave respectiva, la cual indica el significado del evento y el lugar donde ocurre. Por ejemplo: "Atención, atención. Inicio de comunicaciones. Clave 1 en la estación La Hoyada".

Los tipos de incidentes se incluyen en las siguientes claves:

* Clave 1: Arrollamiento

* Clave 3: Contingencia

* Clave 4: Incidentes con tren

* Clave 5: Incidentes con equipos

* Clave 6: Incidentes con personas

(nota: el término clave 2 no es utilizado por ser similar a otra instrucción operativa, lo que podría generar confusión.)

La Clave 1 ó arrollamiento define a un accidente en el que una persona cae o se arroja a la línea férrea justo en el momento en que el tren entra en la estación. En el caso de la Clave 3, puede definirse contingencia como un evento cuyo control escapa de las posibilidades del personal operativo; tal es el caso de los disturbios, los cortes generales de suministro eléctrico, los incendios y otras situaciones de fuerza mayor. En la Clave 4 se incluyen los problemas más comunes que se presentan en los trenes: trenes sin tracción, frenos pegados, fallas auxiliares y problemas de aseo o aire acondicionado en los vagones, entre otros. Igualmente, en la Clave 5 los incidentes más frecuentes relacionados con equipos son las fallas en subestaciones eléctricas, problemas con la vía férrea (cambia vías, rieles), falta de señalización y fallas en el pilotaje automático. Por último en la Clave 6 se incluyen varios tipos de incidentes con personas, ya sean usuarios o personal operativo; entre otros

pueden citarse los desmayos u otros problemas de salud, los robos o atracos, incumplimiento de normas, incidentes de violencia, etc.

2.- Definir el procedimiento "Inicio de Información al Usuario".

Este procedimiento de define como una comunicación de voz emitida por el CCO a través del sistema de altavoces, de manera general (tanto para los usuarios, como para el personal operativo) con el objeto de anunciar información relevante referida a la ocurrencia de algún evento que genera retrasos considerables o que implica cambios en la rutina normal del usuario. Una vez emitido el Inicio de Información al Usuario el CCO asume el mando centralizado de las comunicaciones dirigidas a éstos.

3.- Revisión de los Anuncios al Público.

En este paso, partiendo de la revisión a la actividad Anuncios al Público antes presentada (supra, pág. 62) se realizó un análisis de los mensajes utilizados para informar al usuario en las diferentes situaciones; en este sentido los anuncios al público, transmitidos en el momento oportuno, cubren las necesidades de información que puede tener el usuario. En líneas generales estas informaciones deben ser precisas al notificar la existencia de un problema que generará cambios en el sistema, informar el tiempo estimado de retraso en el servicio de trenes y dar al usuario las instrucciones necesarias en casos de abandono de estaciones, desalojo de trenes y otras emergencias.

Para el desarrollo del proyecto es recomendable reorganizar los mensajes en una nueva carpeta de Anuncios al Público que incluya la identificación de las Claves de Inicio de Comunicaciones y los mensajes respectivos para cada una de ellas. Del mismo modo resultaría conveniente actualizar los contenidos de los documentos de formación de personal referidos a la actividad de transmitir información al usuario a través de los anuncios al público.

4.- Determinación de los equipos necesarios.

El principal equipo es la cónsola de comunicaciones la cual será ubicada en el Centro de Control de Operaciones; a través de ésta, un Supervisor del CCO puede establecer contacto con los usuarios de las estaciones del sistema (algunas, o todas al mismo tiempo) a través de los altavoces, para emitir los anuncios correspondientes según las características del evento y las estrategias operativas que se desarrollan. Igualmente puede comunicarse con el personal operativo a cargo de los trenes y las estaciones para ordenar la participación de estos en el proceso de transmitir información a los usuarios. Además de la cónsola, se necesitan micrófonos unidireccionales (que no recojan los ruidos del ambiente), dos líneas de teléfono PABX y acceso al sistema de radio. Muchos de los equipos utilizados normalmente en el CCO, como el sistema de monitores de circuito cerrado y los tableros electrónicos de control del sistema, son también útiles para las

funciones que ejerce el Supervisor ubicado en la Cónsola de Comunicaciones.

5.- Formación del Personal Encargado.

La Cónsola de Comunicaciones será manejada por un Supervisor de Comunicaciones, quien formará parte de un grupo capacitado que cubrirá los turnos para el ejercicio de esta actividad. El perfil del personal encargado para dar información centralizada al usuario mediante la cónsola de comunicaciones ubicada en el CCO, se resume en los siguientes puntos:

- Debe tener experiencia suficiente en el manejo de las estrategias operativas utilizadas en el Centro de Control de Operaciones. Esto le permite identificar los problemas que se presentan en el sistema y las acciones que usualmente solucionan estas situaciones.

- Debe tener una formación orientada a la importancia del usuario. Su prioridad en casos de emergencias o eventos que alteran la rutina del sistema es mantener informado al usuario sobre dichas alteraciones, en qué modo lo afectan y qué acciones debe seguir (si debe esperar, abandonar la estación, tomar rutas alternas, etc.). Debido a ésto, debe ser capaz de inferir de las estrategias operativas aplicadas sólo aquello que sea verdaderamente relevante para el usuario.

- Debe poseer una adecuada formación sobre el uso del lenguaje, el manejo de la voz y la dicción en el momento de

transmitir los anuncios. Aún en situaciones extremas, el tono de voz para dirigirse al usuario debe reflejar tranquilidad y seguridad; en caso de que se comunique con el personal operativo, debe transmitir las órdenes y recomendaciones con claridad, precisión y firmeza.

- Debe poseer un alto nivel de concentración que le permita, en situaciones de tensión ejecutar con precisión las actividades de percibir toda la información sobre lo que ocurre en el sistema, tomar las decisiones correspondientes y comunicarlas al personal operativo y a los usuarios, de manera casi simultánea. Las situaciones que representan cambios de rutina deben ser abordadas por el personal que maneje la Cónsola de Comunicaciones como algo normal en sus actividades diarias.

- Debe conocer y manejar todos los recursos técnicos del Centro de Control de Operaciones y de la Cónsola de Comunicaciones.

6. Simulación

El último paso del plan de trabajo para el "Proyecto Cónsola de Comunicaciones", consiste en la simulación o implantación piloto de los nuevos procedimientos durante un período de observación que permita determinar la efectividad del mismo.

En resumen, la ventaja principal de esta propuesta es lograr la centralización de la información al usuario en situaciones de

emergencia o alteraciones de la rutina. Es decir, se pretende colocar la responsabilidad de este tipo de transmisiones en manos del Supervisor que se encuentre al mando de la Cónsola de Comunicaciones, eliminándo así las desviaciones en los contenidos de los mensajes debido a la gran cantidad de personas que actualmente participan en el proceso. La posición del Supervisor de la Cónsola de Comunicaciones es ideal para mantener informado al usuario, pues al estar ubicado en el CCO, tiene conocimiento en tiempo real de los eventos que acontecen en el sistema; este hecho elimina la debilidad del actual proceso en el que los Supervisores de cada una de las estaciones involucradas deben ser informados sobre los sucesos para luego transmitir información al usuario. Puede ocurrir además que el personal operativo encargado de esta actividad, no la cumpla por falta de formación o por escasez de información, más aún si se considera que no existe un procedimiento técnico para evaluarlos.

En etapas futuras la Cónsola de Comunicaciones puede centralizar además, la emisión de los anuncios de tipo normativo y de formación del usuario, las campañas sobre las ventas de boletos y otros mensajes que resalten la imagen del servicio. En este caso, los anuncios al público emitidos en las estaciones se aplicarían sólo a casos muy puntuales referidos a cada estación.

Es importante concluir acotando que este esquema de información centralizada funciona con éxito en otros sistemas Metro del mundo; tal es el caso del Metro de Santiago de Chile el

cual tiene características y volumen de pasajeros similares al Metro de Caracas y utilizan un Centro de Comunicaciones para emitir las informaciones a los usuarios (ver anexo VII). Estas experiencias positivas complementan la base de apoyo para la aplicación del proyecto sustentado además por los contenidos expresados en la conclusión de esta investigación.

En primer lugar es relevante destacar la funcionalidad de la relación entre un esquema metodológico de tipo descriptivo cualitativo operacionalizado a través de la observación participativa, y las posiciones conceptuales que consideran a la comunicación como una interacción constante de significados entre todos los participantes de un proceso en el que todo comunica. Esta relación, aplicada al estudio y revisión de sistemas de comunicación organizacional, permite mediante la observación participante, la obtención de datos significativos (desde los documentos formalmente establecidos, hasta los pequeños detalles de la comunicación informal entre los empleados) que representan una aproximación a la realidad del estado actual de dichos sistemas. La aplicación de este esquema de obtención de datos se ve potenciado cuando, como en el caso de este trabajo, quienes realizan la observación cuentan con el apoyo de un grupo de trabajo formado por miembros de la organización y llegan incluso a formar parte de ella.

También con respecto a la metodología utilizada, puede señalarse la efectividad de los planes de revisión de la

CONCLUSION Y RECOMENDACIONES

En esta última sección de la investigación se pretende resumir los aspectos más relevantes abordados en cada uno de los capítulos, relacionándolos entre sí, con el objeto de dar una visión general de los resultados obtenidos.

En primer lugar es relevante destacar la funcionalidad de la relación entre un esquema metodológico de tipo descriptivo-cualitativo operacionalizado a través de la observación participativa, y las posiciones conceptuales que consideran a la comunicación como una interacción constante de significados entre todos los participantes de un proceso en el que todo comunica. Esta relación, aplicada al estudio y revisión de sistemas de comunicación organizacional, permite mediante la observación participante, la obtención de datos significativos (desde los documentos formalmente establecidos, hasta los pequeños detalles de la comunicación informal entre los empleados) que representan una aproximación a la realidad del estado actual de dichos sistemas. La aplicación de este esquema de obtención de datos se ve potenciado cuando, como en el caso de este trabajo, quienes realizan la observación cuentan con el apoyo de un grupo de trabajo formado por miembros de la organización y llegan incluso a formar parte de ella.

También con respecto a la metodología utilizada, puede señalarse la efectividad de los planes de revisión de la

comunicación organizacional propuestos por Greenbaum y reseñados por Gerald Goldhaber en su libro "Comunicación Organizacional". Una variante del primero de estos esquemas, dedicado a la revisión del sistema de comunicaciones en su conjunto, permitió la descripción del funcionamiento actual del sistema de comunicación de la C.A Metro de Caracas con sus diversos públicos internos y externos; representando además un excelente punto de partida y marco referencial en relación al estudio sobre la actividad comunicacional específica de Anuncios al Público, la cual fue descrita siguiendo los pasos del segundo esquema referido a la revisión de un problema específico de comunicación en la organización.

De los resultados obtenidos a partir de la revisión del sistema de comunicaciones en su conjunto, y atendiendo a los criterios conceptuales referidos a las características de un sistema ideal de comunicación organizacional (supra pág. 15), se puede concluir que en términos generales, las comunicaciones en la C.A. Metro de Caracas cumplen con los objetivos necesarios para alcanzar los propósitos de la empresa. En este sentido, la organización es abierta, pues se comunica interactivamente con su entorno; tiene objetivos y fines explícitos, expresados en la misión y en los objetivos prioritarios; y es energética, ya que constantemente se preocupa por crear y revisar los procesos de formación, información y comunicación. Sin embargo tiene debilidades referidas a la instrumentación de ciertos objetivos

comunicacionales, tales como la información a través de las publicaciones internas y la comunicación con el usuario mediante los anuncios al público, en los que se reflejan problemas de descentralización de las responsabilidades y escasa evolución en la ejecución de tareas que son, o muy rutinarias o demasiado formales.

En el caso concreto de la actividad comunicacional Anuncios al Público, puede concluirse que: si bien los mensajes están correctamente diseñados y clasificados para informar al usuario en la mayoría de las situaciones que ocurren en el sistema, hay una cantidad considerable de debilidades y desviaciones en su ejecución, sobre todo en aquellos casos donde se ve afectada la rutina del usuario. Estos aspectos fueron observados en el desarrollo de la revisión realizada sobre dicha actividad, en la que destacan los problemas referidos a las complicaciones originadas por lo complejo de un procedimiento en el que la responsabilidad de mantener informado al usuario no está centralizada, sino que depende de la participación de un gran número de operadores de trenes y estaciones que a su vez necesitan estar informados sobre lo que ocurre en el sistema. Esto trae como consecuencia que los usuarios no reciban información, o que ésta sea tardía o imprecisa, por lo que el proceso comunicativo quedaría restringido a la percepción por parte del usuario de una falla operativa que incide sobre la calidad del servicio.

Como solución a la situación antes presentada, se propone como recomendación final de esta investigación la implantación de una prueba piloto del "Proyecto Cónsola de Comunicaciones", el cual centraliza la actividad de informar al usuario con Anuncios al Público emitidos desde una cónsola de comunicaciones ubicada en el Centro de Control de Operaciones, bajo la responsabilidad de un Supervisor de Comunicaciones formado con orientación a mantener informados a los usuarios. De este modo se simplifica significativamente el proceso, ya que la larga cadena se reduce al mínimo y la responsabilidad está en manos de un pequeño grupo de personal operativo entrenado específicamente para esta función y dotado de todos los recursos técnicos necesarios. A mediano plazo, la utilidad de este proyecto pudiera extenderse a la emisión de otro tipo de anuncios orientados a reforzar las normas del usuario y promocionar el uso del servicio.

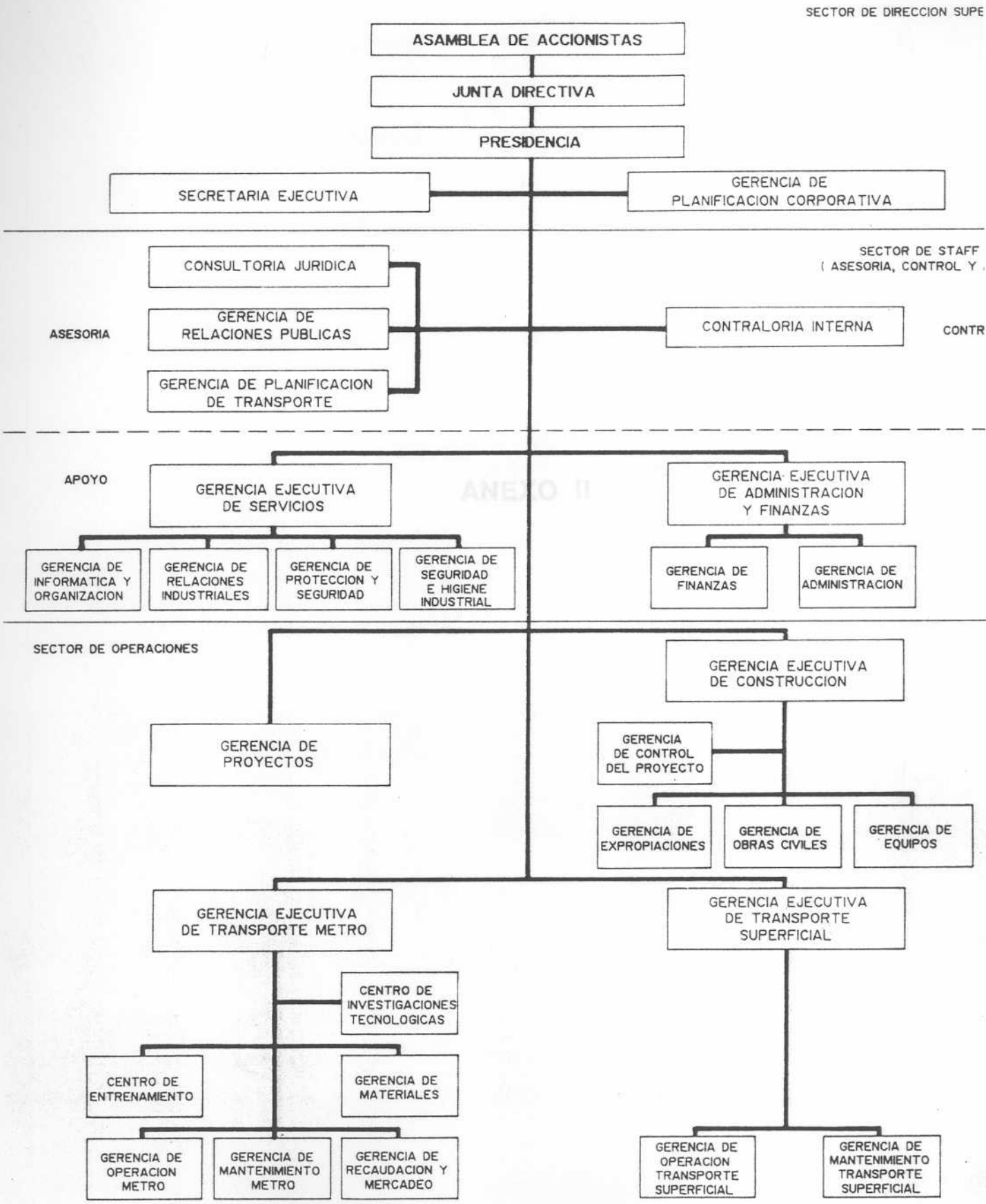
Igualmente es recomendable la aplicación de esta tendencia que propone solucionar o mejorar grandes problemas operativos que requieren de muchos recursos, mediante la implantación de planes y proyectos más viables, de sencilla ejecución y que la empresa esté en capacidad de asumir. En este sentido, el modelo conceptual y metodológico empleado en esta investigación, puede servir como referencia al abordar problemas en el área de la comunicación organizacional que incidan sobre el desarrollo de las actividades operativas de la empresa. Como ejemplo de las situaciones que pudieran ser analizadas y solucionadas en un

futuro próximo en la C.A Metro de Caracas, pueden citarse: el mejoramiento de las publicaciones internas de la organización a través de la fijación de objetivos comunicacionales específicos a esta actividad; la revisión del proceso de comunicación y las relaciones entre las instancias sindicales y las esferas gerenciales de la empresa; entre otros. En el caso concreto de la C.A. Metro de Caracas, este tipo de soluciones pueden contribuir eficazmente a mejorar cada vez más la calidad del servicio buscando mantener la excelencia que ha caracterizado a la organización.

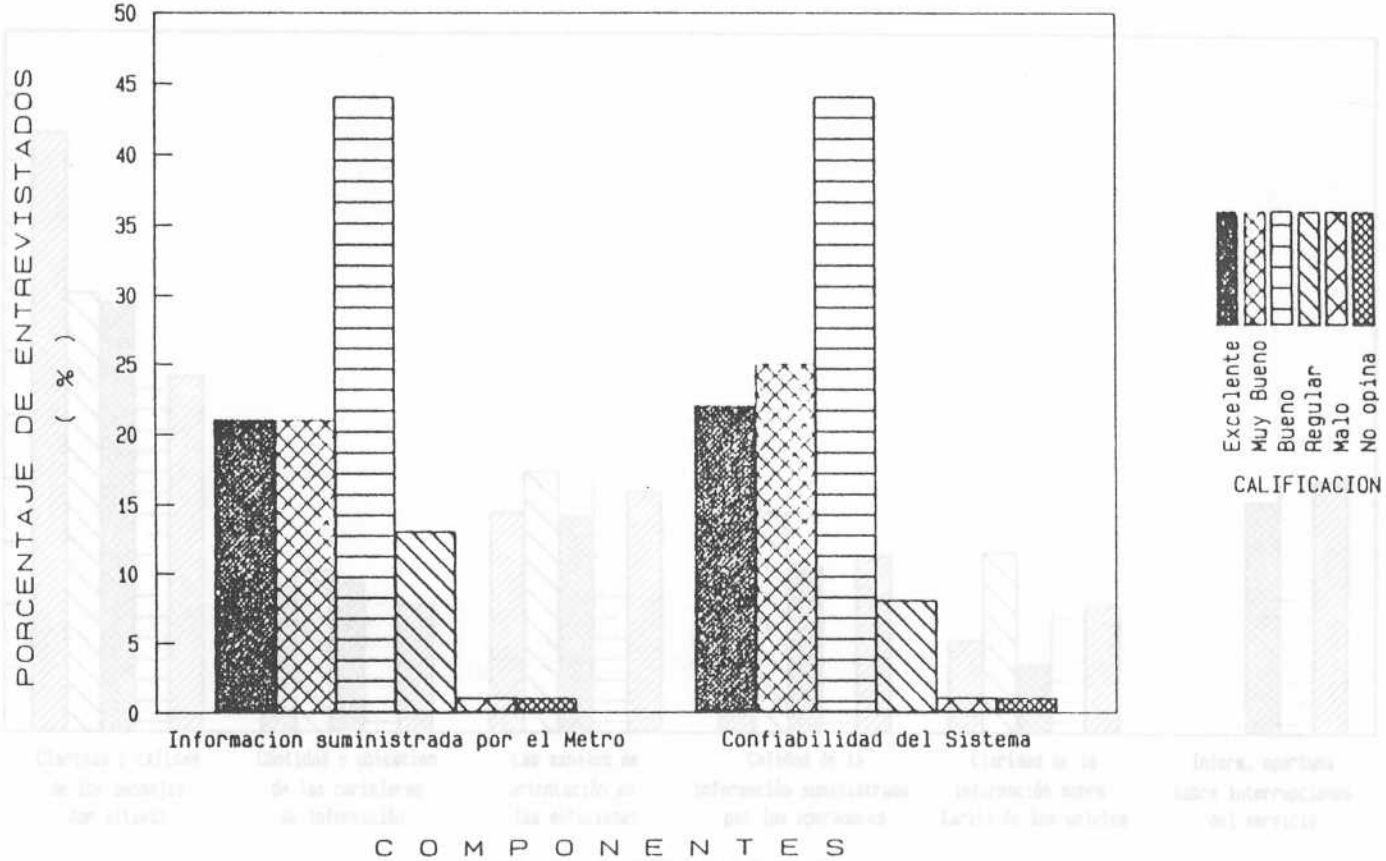
Por último, puede decirse que los contenidos de esta investigación no se restringen sólo al ámbito de la C.A. Metro de Caracas, sino que pueden representar un punto de partida para abordar problemas en otras organizaciones con características similares, especialmente en aquellos casos en que la comunicación organizacional no quede restringida sólo a mejorar la imagen de la empresa, sino que sirva también de herramienta para contribuir eficazmente al cumplimiento de los objetivos perseguidos por la organización.

ANEXO I

ORGANIGRAMA
C.A. METRO DE CARACAS

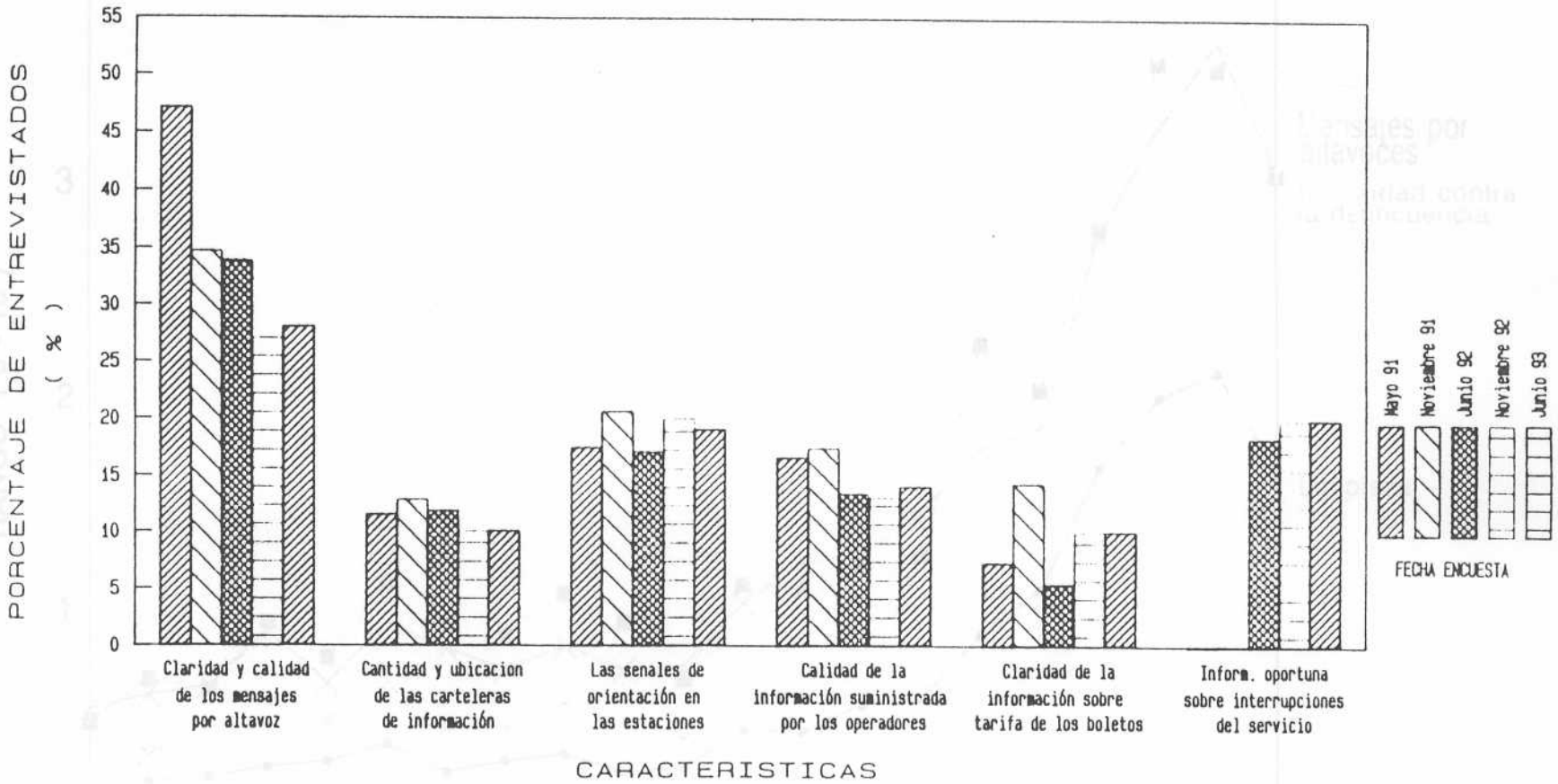


ANEXO II



CALIFICACION OTORGADA POR LOS USUARIOS
A LA INFORMACION SUMINISTRADA POR EL METRO Y A LA CONFIABILIDAD DEL SISTEMA

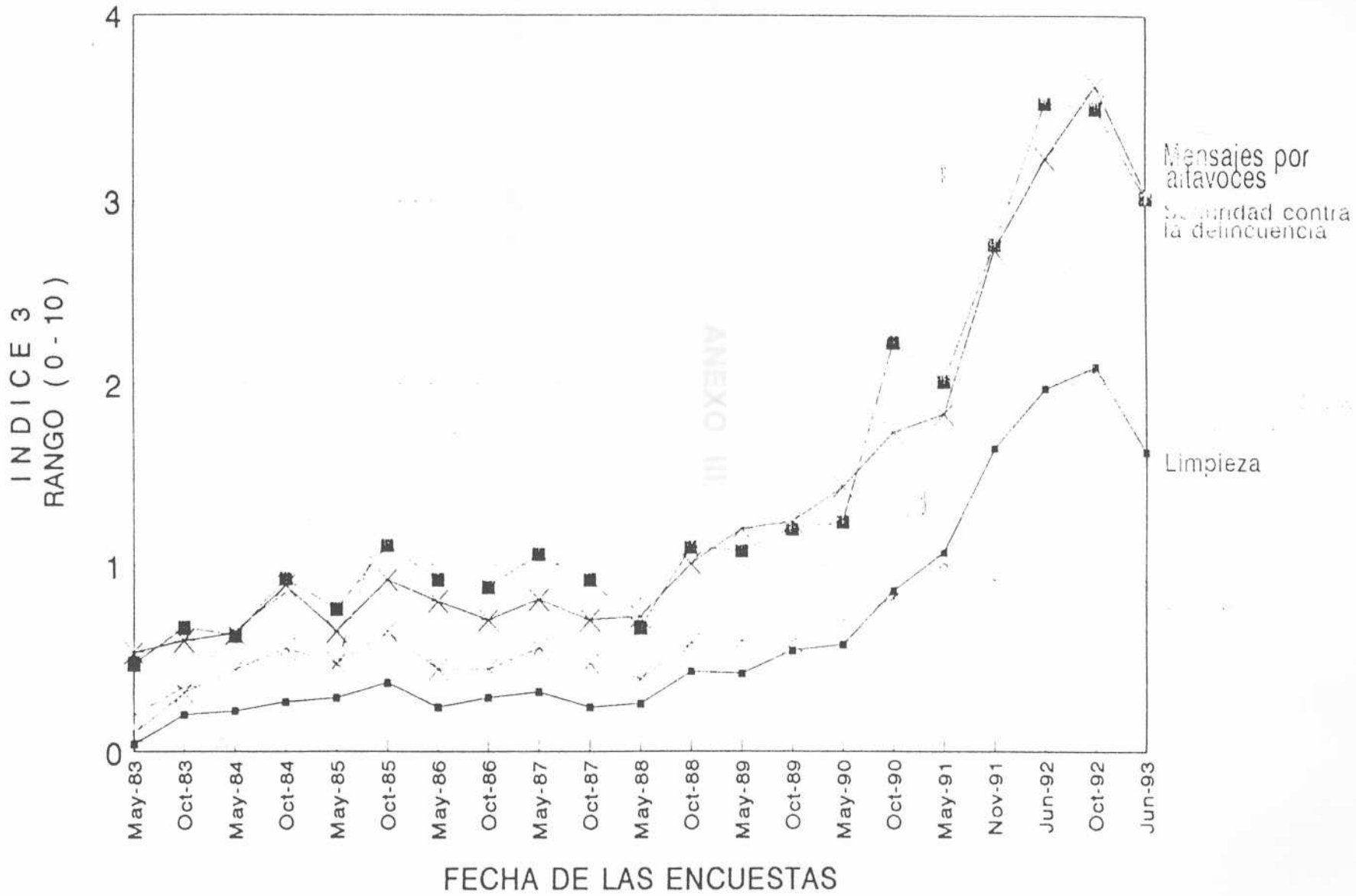
Gráfico No.14



EVOLUCION DE RESULTADOS ACERCA DE QUE ES LO MAS IMPORTANTE DE LA INFORMACION SUMINISTRADA AL USUARIO

Gráfico No.17

INDICE DE ASPECTOS NEGATIVOS - SERIE DE TIEMPO MAYO 83 - JUNIO 93



ANEXO III

"ACTIVIDAD MURCIELAGO"

SITUACION	CODIGO
Minusválido no atendido	Actividad M
Usuario con mal súbito	Actividad U
Revisión e inspección de trenes	Actividad R
Tren con puerta abierta al lado contrario	Actividad C
Infractor (tren o andén)	Actividad I
Evacuación de tren o vagón con falla	Actividad E
Persona en lugar no autorizado	Actividad L
Accionamiento de la alarma del tren	Actividad A
Garantizar abordaje de posible suicida	Actividad Gamma
Operador de Tren con mal súbito	Actividad O

ANEXO IV

ANUNCIOS AL PUBLICO: EMERGENCIAS

RETRASO DE TRENES: "Atención... Se informa a los señores usuarios que por (INFORMACION GENERICA), el servicio de trenes tiene un retraso en este momento. Ofrecemos disculpas y agradecemos estar atentos a un próximo anuncio. Gracias".

TRENES SUSPENDIDOS: "Atención... Se informa a los señores usuarios que por (INFORMACION GENERICA), el servicio de trenes está suspendido temporalmente. Ofrecemos disculpas y sugerimos utilizar el sistema de transporte superficial. Gracias".

TRENES CON RETRASO: "Atención... Se informa a los señores usuarios que por (INFORMACION GENERICA), el servicio de trenes se está prestando con retraso. Los trenes hacia Propatria pasarán cada __ minutos, y hacia Palo Verde cada __ minutos, aproximadamente".

ESTACION FUERA DE SERVICIO: "Atención... Se informa a los señores usuarios que por (INFORMACION GENERICA), la estación _____ no está prestando servicio. Sugerimos utilizar la estación _____ o _____".

ABANDONAR LA ESTACION: "Atención... atención... Se advierte a los señores usuarios que por motivos de fuerza mayor, deben abandonar la estación siguiendo las instrucciones del personal operativo".

TREN NO SE DETENDRA: "Atención... Se informa a los señores usuarios que el próximo tren con destino (DESTINO FINAL DEL TREN) no se detendrá en esta estación, para su seguridad, manténganse alejados de la raya amarilla".

TREN PRESTARA SERVICIO: "Atención... Se informa a los señores usuarios que el próximo tren con destino (DESTINO FINAL DEL TREN) prestará servicio normal en esta estación".

CANJEO DE BOLETOS: "Atención... Se informa a los señores usuarios que pasaron sus boletos por el torniquete, que éstos podrán ser canjeados hasta el día (3 DIAS HABILES) en cualquier estación".

REUBICACION EN LOS ANDENES: "Atención... Se informa a los señores usuarios que la circulación de trenes ya está normalizada. Se les agradece trasladarse al andén correspondiente según su destino".

ANUNCIOS AL PUBLICO: ESPECIALES

CONTROL DE FLUJO DE USUARIOS POR EL PASILLO: "Atención... Se informa a los señores usuarios que por (INFORMACION GENERICA), la circulación de trenes hacia la línea (1 ó 2) se encuentra restringida. Se agradece seguir las instrucciones del personal operativo y estar atentos a un próximo anuncio".

SALIDA DE TRENES DE UN SOLO ANDEN: "Atención... Se informa a los señores usuarios que los trenes con dirección Zoológico y Las Adjuntas están saliendo de un mismo andén. Para su conveniencia observe bien los indicadores de destino antes de abordar el tren".

SALIDA DE TRENES DE ANDENES DIFERENTES: "Atención... Se informa a los señores usuarios que los trenes con dirección Zoológico y Las Adjuntas están saliendo de andenes diferentes. Observe bien los indicadores de destino antes de abordar el tren".

ANUNCIOS AL PUBLICO: OPERACIONALES

SALIDA CERRADA: "Atención... Se informa a los señores usuarios que por motivos de fuerza mayor, la salida hacia (la calle, avenida) está provisionalmente cerrada. Sugerimos utilizar la salida hacia (la calle, avenida)".

LOCALIZADOR DE PERSONAL: "Atención... (Cargo y nombre) Favor ponerse en contacto con (CCO, Caseta del Operador, etc.)".

CIERRE DE ESTACION: "Atención... Se recuerda a los señores usuarios que esta estación será cerrada dentro de (NUMERO DE MINUTOS), por lo que recomendamos abordar el próximo tren".

APERTURA DE ESTACION: "Atención... Buenos días son las ____ comenzamos nuestra operación comercial de hoy. Esperamos ofrecer un excelente servicio. Agradecemos a los señores usuarios su opinión a través de los buzones de sugerencias y reclamos".

BOLETOS INTEGRADOS: "Atención... Se recuerda a los señores usuarios que viajan con boletos integrados, que deben conservarlos en su poder a la salida para utilizar el servicio de Metrobús".

DISTRIBUIRSE A LO LARGO DEL ANDEN: "Atención... Se sugiere a los señores usuarios movilizarse hacia los extremos del andén para que puedan abordar los vagones que están menos congestionados".

ANUNCIOS AL PUBLICO: NORMAS

RAYA AMARILLA: "Atención... Se sugiere al usuario (describirlo) que, por su seguridad, debe alejarse de la raya amarilla".

DEJAR SALIR PARA PODER ENTRAR: "Atención... Permita salir a los pasajeros, colocándose a los lados de las puertas del tren. Mientras más rápido salgan ellos, más pronto podrá entrar usted".

CIERRE DE PUERTAS: "Atención... Cuando suene la señal de cierre de puertas, absténgase de entrar o salir del tren, en breves segundos arribará otro a la estación".

NO COLOCAR LOS PIES EN LAS PAREDES: "Atención... Se recuerda al usuario (describirlo) que por razones de higiene y limpieza, debe abstenerse de colocar los pies en las paredes de la estación".

FACILITAR LA CIRCULACION DEL USUARIO: "Atención... Colabore para que otros puedan desplazarse rápidamente, deje lugar a su izquierda en las escaleras mecánicas y permita la circulación".

PROHIBICION DE JUGAR EN LAS ESCALERAS MECANICAS: "Atención... Se recuerda a los representantes que deben evitar que sus niños jueguen en las escaleras mecánicas porque podrían lastimarse".

MANTENER NIÑOS TOMADOS DE LA MANO: "Atención... Se recuerda al usuario (describirlo) que por razones de seguridad, debe mantener a su (s) niño (s) tomado (s) de la mano".

NO FUMAR EN EL SISTEMA: "Atención... Se recuerda al usuario (describirlo) que por razones de seguridad, debe abstenerse de fumar dentro del sistema".

COLOCAR LA BASURA EN LAS PAPELERAS: "Atención... Se agradece al usuario (describirlo) botar la basura en las papeleras existentes en la estación".

NO INGERIR ALIMENTOS EN EL SISTEMA: "Atención... Se recuerda al usuario (decribirlo) que para mantener la limpieza, debe abstenerse de ingerir alimentos dentro del sistema".

FOTOGRAFIAS CON FLASH: "Atención... Se recuerda al (los) usuario (s) que está (n) tomando fotografías en el andén, que debe (n) abstenerse de utilizar el flash".

NO SENTARSE EN LOS MUROS DE LAS ESTACIONES: "Atención... Se recuerda a los señores usuarios que por medidas de seguridad deben abstenerse de sentarse o colocar paquetes sobre los muros de la estación".

TODO NIÑO MAYOR DE CUATRO AÑOS PAGA SU BOLETO: "Atención... Se recuerda a los señores usuarios que todo niño mayor de cuatro años debe poseer un boleto válido para poder viajar en el Metro".

PROBLEMA CON LA VENDEDORA AUTOMATICA: "Atención... Se recuerda a los señores usuarios que si tienen algún problema con la vendedora automática, deben pulsar el botón de anulación y esperar unos momentos. Si persiste el problema, acudan al personal de Metro".

BOLETOS OLVIDADOS: "Atención... Se informa al usuario que dejó olvidado su boleto en los torniquetes que puede recuperarlo en la caseta de información".

LOCALIZACION DEL USUARIO: "Atención... (Señora, señorita o señor) favor ponerse en contacto con personal del Metro".

ANEXO V

Señores:
C.A Metro de Caracas
Atención Dr. González Lander
Presente.

Estimado Dr González:

Adjunto a la presente, le envío una comunicación que dirigí anteriormente a Uds. planteándo un problema que como usuaria me preocupa grandemente.

Como respuesta a mi planteamiento recibí una llamada telefónica de un señor que muy amablemente agradeció mi sugerencia y manifestó que parecía la solución a este problema. Pero en la semana del 18 al 22 de este mes nuevamente se presentó esta misma situación, lo más grave fue que no hubo comunicacion de problema alguno hasta que llegamos a Palo Verde, allí se ordenó bajar del tren y pasar al otro andén, Al parecer este operativo se estaba llevando en todos los trenes así que la aglomeración era grande, la gran mayoría de las personas que viajaban en el tren no acataron la orden así que regresé al vagón, estuvimos en el tunel durante dos minutos y luego el tren regresó al anden contrario a recogar los pasajeros que aguardaban.

Durante esta permanencia en el tunel oí los mas variados comentarios, las personas estaban realmente molestas y algunas incluso agresivas ante lo que consideraban un deseo expreso de parte del personal del Metro, de "humillar" al usuario.

Preocupada por considerar que en cualquier momento puede suceder que las personas que pasen por esta situación decidan de alguna forma pasar a la violencia, llamé a la señorita Langster y le planteé la situación y alertándola sobre la posibilidad de una desgracia. Fue muy atenta y me manifestó que ella había tomado el tren en Los Dos Caminos notando el retraso y la aglomeracion de personas, y me informó que averiguaría que sucedió a fin de que no se repitiera esta situación.

Sin embargo nuevamente el día 28 en horas de la mañana se presentó este problema, en esta ocasión la estación de la California en donde acostumbro a tomar el tren, estaba anormalmente congestionada, pensé que una vez más se había atrasado el servicio y junto con alrededor de 30 personas mas abordamos el tren que se dirigía a Palo Verde.
Nuestro desagrado fue mayúsculo, nos ordenaron bajar en Petare y si que se tomaron medidas: los empleados del metro se aseguraron que todas los personas desalojaran los vagones antes de cerrar las puertas.

Esta estación estaba tan llena de gente, que fuimos muchos los que obtamos por salir en busca de transporte terrrestre.

Igualmente en esta zona es IMPOSIBLE, conseguir transporte, asi que una multitud de personas nos dirigimos a pie hacia la California en busca de una alternativa, en mi caso me regresé a mi casa en el Marqués a buscar quién me llevara al trabajo.

Estaba decidida a rendirme y actuar como la gente normal en este País, es decir aguantar callada ya que no hay forma de que un ciudadano normal y corriente encuentre una respuesta satisfactoria de un ente gurnamental, pero el viernes leí la noticia que tambien estoy enviándole a Ud. y mi conciencia no me permite mantenerme al margen de una tragedia que sin duda ocurrirá en cualquier momento.

De Ud. Atentamente,

Elizabeth Armas.

...TO. DE DOCUMENTACION
...PTORIA DE CORRESPONDENCIA
003351
'93 NOV 1 PM 4 '01

Caracas, 7 de mayo de 1.993

Señores:
METRO DE CARACAS
Presente

Att: Srta Janet Lengster

Estimados señores:

Como usuaria del metro, viajo diariamente por lo menos 2 veces, me preocupa grandemente las irregularidades que se presentan en algunas ocasiones y sobre todo cuando estas entrañan algún peligro para los usuarios.

Es por esto que por segunda vez me dirijo a Uds. en esta forma para denunciar un suceso que pudo traer verdaderamente graves consecuencias para los pasajeros:

Usualmente para poder viajar sentada y leer acostumbro a tomar el vagon vía Palo Verde, subo en la estación La California, junto conmigo suben muy pocos pasajeros y luego en Patare generalmente el tren casi se llena por los pasajeros que también desean viajar sentados. Ahora bién en la mañana de hoy el maquinista avisó que por fallas en el tren deberíamos desalojarlo en Palo Verde, este tren iba más lleno que de costubre así que los andenes quedaron totalmente copados, cuando llagaba otro tren, una señora aparentemente sufrió un desmayo y casi cae en la vía, algunas personas dicen que fué golpeada por la máquina, el caso es que la gente empezó a corr a lo largo de un anden lleno de personas con el consiguiente conato de pánico en un momento en que este mismo tren no se había detenido por completo, algunas personas empezaron a subir por las escaleras mecánicas que estaban de bajada y hasta los mísmo empleados del metro en ese instante no parecieron darse cuenta de lo que sucedió.

Afortunadamente la cosa no pasó del susto y la incomodidad de espe

que pasaran dos trenes más para poder bajar al andén y tomar así el tren a Propatria.

Es aquí donde quisiera hacer una sugerencia: Si un tren tiene "ligeras" fallas y tendrán que bajar a los pasajeros en Palo Verde u otra estación final, lo más lógico en este caso sería que desde dos estaciones atrás, en el caso de Palo Verde, desde La California, se avise que el tren en camino NO REGRESARA, por lo tanto los usuarios no deberían subir al mismo y sólo permitir que en esas paradas salgan los que ya hicieron su viaje, de esta forma el tren llegará sólo con los usuarios que realmente estan terminando su viaje. Si sugiero dos estaciones como punto de aviso se debe a que también en el caso de Palo Verde la alternativa permite que no nos veamos obligados a bajar en otra estación usualmente llena como es Petare o no nos veamos "encajonados" en una estación como Palo Verde, ya que en ambas estaciones es casi imposible optar en un momento de emergencia por otro tipo de transporte.

Espero que la presente, sirva para solucionar un problema que pudo en esta ocasión convertirse en una tragedia.

de Uds. atentamente,

Elizabeth Armas

Tf. 574.76.22

Desmejora el Metro

No es noticia para alegrarse, pero en contradicción con el rápido crecimiento de sus tarifas, algunos servicios de el Metro de Caracas lucen desmejorados.

La vigilancia ha bajado la guardia y se permite actualmente introducirse al sistema con grandes paquetes que dificultan la libre movilidad de pasajeros: personas que se instalan en las propias puertas de los vagones complican el movimiento de entrada y salida de pasajeros y, entre otras desmejoras, ya comienzan a aparecer asientos y paredes rayados.

De aquellos mensajes, que rayaban en lo reiterativo hasta el fastidio, hoy sólo quedan aislados anuncios donde se pichirrea la mención de las estaciones, así como la explicación de las causas por las que se detienen por tiempo fuera de lo normal los vagones.

Las deficiencias se trasladan con mayor énfasis al servicio de Metrobús, donde la frecuencia ha quedado sujeta (según capta el usuario) al capricho del operario. Es frecuente observar conductores que irrespetan la señal de la luz o que imprimen velocidades que incomodan y ponen en peligro la vida de los pasajeros.

Forma parte esta desmejora, del proceso de deterioro de la calidad de vida que soporta el caraqueño, expresado en lo que aún se considera el servicio público de mayor nivel de eficiencia.

La corbata, por lo que tengo entendido de mi época de "cabeza caliente" era el símbolo de la burguesía... y también del erotismo. Porque un hombre encorbatado aparentemente luce mejor, más bello, más elegante y el "cazador" tiene más oportunidades entre las mujeres... Pero con el tiempo y por causa de **Causa R**, la corbata se convierte en un símbolo de rebeldía, de proletariado (¿se puede seguir utilizando esta palabra luego del derrumbe del comunsimo en la URSS?) El jueves, en el Metro, se oía por los parlantes:"Señores, estamos trabajando **sin corbata** en protesta porque no se nos quieren reconocer las peticiones del contrato colectivo en discusión. Nos pararemos a partir de las 4 de la tarde. Buenas tardes". Pero, no se pararon los empleados del metro y el símbolo sexy de la corbata quedó muy golpeado...

Un suicida paralizó el Metro de Caracas

En horas de la mañana de ayer, cuando miles de caraqueños se disponían a abordar el Metro de Caracas para iniciar las labores en sus respectivos trabajos se encontraron con una noticia poco agradable.

En efecto, pasadas las nueve de la mañana, en la estación Agua Salud un ciudadano de 33 años de nombre Palmero Tiguello, se lanzó a los rieles del tren muriendo en forma instantánea.

Según la jefatura de prensa de esta empresa transportista el suceso se produjo a las 9 y 18 de la mañana y no fue sino hasta las 9 y 50 cuando el servicio quedó restablecido en su totalidad, ya que tuvo que ser restringido mientras se cumplía con el proceso aplicado para estos casos.

Esta situación, por demás lamentable, se agravó debido a la escasa información suministrada por el personal de esta empresa a los usuarios que diariamente disponen de este servicio, debido a que muchos tuvieron que hacer uso del transporte superficial, hecho este que contribuyó a colapsar este medio de traslado.

Según informaron varias personas que se dirigían desde el oeste hacia el este, a pesar de que ya el personal del Metro conocía del arrollamiento que interrumpía el servicio, se permitió la compra y el desplazamiento de los trenes hasta la estación Gato Negro, donde desalojaban a los usuarios y se les sugería usar el transporte superficial.

Debido a la inusitada afluencia de pasajeros en esta área, muchos conductores de carritos por puesto se sobresaltaron al pensar que era una manifestación o una poblada, y se negaban a detenerse o a abrir las puertas, con lo cual la confusión fue mucho mayor.

Probablemente en estos casos es mejor aclarar la situación a los usuarios desde sus estaciones de origen y no generar un flujo desusado de pasajeros desde una misma zona, en este caso, la estación Gato Negro. Valga la sugerencia para que el personal del Metro pueda seguir prestando un servicio de calidad en situaciones de emergencia.

ALEXANDRA TORO

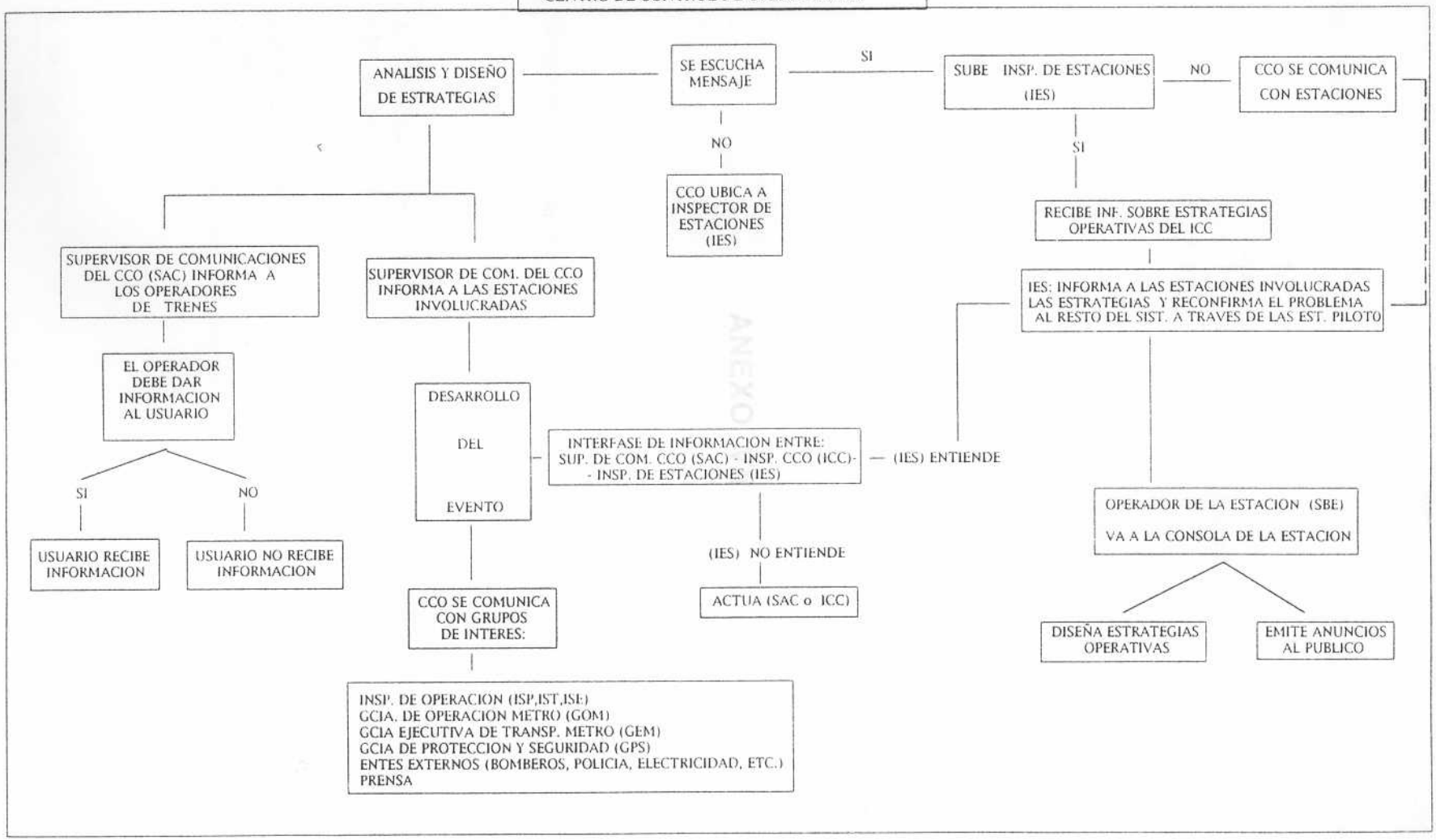
Escriben nuestros lectores

Atención al Metro de Caracas

En un principio el Metro funcionaba a las mil maravillas, era el ejemplo No. 1 de educación ciudadana, sin embargo, con el transcurrir de los años, en vez de ir mejorando el servicio, se ha ido deteriorando. Ahora, cuando hay más estaciones y más gente que utiliza este servicio tan importante, los choferes del Metro no anuncian la parada, y si lo hacen, hablan o informan en la estación que se está de parada de una forma tan bajita que casi no se escucha lo que dicen. Ojalá que la gente encargada de instruir a estos señores choferes los concienticen sobre la importancia de anunciar de una manera clara y sin timidez, la estación de parada, para que el usuario no tenga que ir contando de estación en estación para saber en cuál se tiene que bajar. **A. Hernández, C.I. 2.959.504).**

ANEXO VI

INICIO DE COMUNICACIONES CCO
CENTRO DE CONTROL DE OPERACIONES



ANEXO

ANEXO VII

Metro
FILIAL CORFO

C.A. Metro de Caracas *FAX : 5829860761*

Sres. *Daniel Belardinelli*
Ma. Alejandra Sandia
Gerencia de Recaudación y Mercadeo
C.A. Metro de Caracas

En atención a vuestra solicitud en forma muy cordial les puedo informar lo siguiente :

1.- Los sistemas de sonorización y altavoces tanto a nivel de estaciones como en los trenes en el Metro de Santiago de Chile, son utilizados de acuerdo a los siguientes objetivos .

Respecto de los Usuarios.

- *Educación e inducción de hábitos.*
- *Recomendaciones y prevención de accidentes.*
- *Imprevistos que alteren el servicio.*
- *Modificaciones en el servicio prestado.*
- *Anuncio de estaciones terminales.*
- *Mensajes respecto a servicios complementarios tales como combinaciones con medios de Transporte de Superficie.*

Respecto a Trabajadores Internos

- *Mensajes claves para generar acciones inmediatas.*

2.- La responsabilidad de dirigirse a los usuarios utilizando estos equipos es del área de Operaciones, de acuerdo a los objetivos descritos en el punto anterior.

Sin perjuicio de esto existen instancias de coordinación con el área de Marketing de la Empresa en cuanto a apoyo técnico y realización de campañas particulares relacionadas con eventos especiales de imagen corporativa.

Av. L. Bdo. O' Higgins 1414
Teléfono 671 31 19
Fax 56/2/699 2475
Santiago, Chile

3.- *En términos concretos las emisiones por los altavoces de los trenes las emiten los Conductores con apoyo de mensajes tipos en las siguientes circunstancias :*

- *Por petición del Puesto de Comando Centralizado (P.C.C.)*
- *Por programa prefijado.*
- *Por iniciativa propia.*

Las emisiones en las estaciones son realizadas en forma centralizada (desde el centro de Comunicaciones) o en forma local en cada estación.

4.- *En general nuestros pasajeros son informados en forma oportuna y coordinada, sin desconocer situaciones particulares de deficiencia.*

Este último se minimiza centralizando la información más relevante (modificación del servicio prestado, imprevistos del servicio, etc.), en el Centro de Comunicaciones hacia las estaciones.

En el caso de los trenes este buen servicio queda supeditado al nivel de compromiso del Conductor, situación que en la actualidad se trabaja en programas internos de Calidad de Servicio, intentando generar en los trabajadores una cultura de orientación al cliente.

Esperando que esta información les sea útil y abra puertas de intercambio de experiencia entre nosotros se despide cordialmente de ustedes.

JORGE INOSTROZA SANCHEZ
Coordinador Alamys
Metro Santiago de Chile

REFERENCIAS

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ABRAVANEL, Harry, y otros. Teoría sobre Cultura Organizacional, Colombia, Legis Editores, 1.992.

ALLAIRE y Forsirotu. "Cultura Organizacional. Aspectos Técnicos, Prácticos y Metodológicos", págs 3-33 , en Teoría sobre Cultura Organizacional, Harry Abravanel, (editor), Colombia, Legis Editores, 1.992.

BALLESTRINI ACUÑA, Miriam. Procedimientos Técnicos de la Investigación Documental, Caracas, Editorial Panapo, 1.987.

BARTOLI, Annie. Comunicación y Organización, (La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada), Barcelona, Editorial Paidós, 1.992.

C.A. METRO DE CARACAS. Historia de un Boleto, (El Metro de Caracas), Caracas, APT Producciones, 1.989.

DE GREENE, Kenyon B. La Organización Adaptable, (Anticipación y manejo de la Crisis), México, Editorial Trillas, 1.989.

GRAN DICCIONARIO DE SINONIMOS, ANTONIMOS E IDEAS AFINES, Buenos Aires, Editorial Bibliográfica, 1.983.

GOLDHABER, Gerald M. Comunicación Organizacional, México, Editorial Diana, Quinta Edición, 1.991.

HALL, Richard H. Organización, Estructura y Proceso, México, Editorial Prentyce-Hall Hispanoamericana S.A.,1.983.

KAST, Fremont E. y James Rosenzweig. Administración en las Organizaciones, (Enfoque de Sistemas y de Contingencia), México, Editorial Mc. Graw-Hill, Segunda Edición en Español, 1.988.

KOONTZ, Harold y Heinz Weihrich. Administración, México, Editorial Mc Graw-Hill, 1.990.

SABINO, Carlos. Cómo hacer una tesis, (Guía para elaborar y redactar trabajos científicos), Caracas, Editorial Panapo, Segunda Edición, 1.993.

--------. El Proceso de la Investigación, Caracas, Editorial Panapo, 1.986.

WINKIN, Yves, (compilador). La Nueva Comunicación, Barcelona, Editorial Kairos, S.F.

REFERENCIAS HEMEROGRAFICAS

GUADERRAMA HERNANDEZ, Maritza. "Mediación Social y Comunicación en las Empresas", Temas de Comunicación, Nº 2, págs. 149-160, Escuela de Comunicación Social, UCAB, 1.992.

FERNANDEZ A, Josué D. "Comunicación Institucional Eficiente", Temas de Comunicación, Nº 3, págs. 47-55, Escuela de Comunicación Social, UCAB, 1.992.

REFERENCIAS DOCUMENTALES

C.A METRO DE CARACAS. 10 Años de Operación Comercial, (1.983-1.993), Caracas, C.A. Metro de Caracas, 1.993.

C.A. METRO DE CARACAS. Informe Anual de 1.992, Caracas, C.A. Metro de Caracas, 1.993.

C.A. METRO DE CARACAS. GERENCIA DE OPERACIONES. Actuación del Personal en Caso de Contingencia, Caracas, C.A. Metro de Caracas, 1.986.

C.A. METRO DE CARACAS. GERENCIA DE OPERACION DIVISION DE ESTACIONES. Actividad Murciélago, Caracas, C.A. Metro de Caracas, 1.987.

--------. Comunicación de Voz, Caracas, C.A. Metro de Caracas, S.F.

C.A METRO DE CARACAS. GERENCIA DE OPERACION DIVISION DE TRAFICO. Mensajes al Público en los Trenes, Caracas, C.A. Metro de Caracas, 1.987.

C.A. METRO DE CARACAS. GERENCIA DE PLANIFICACION Y TRANSPORTE. IV Encuesta Calidad de Servicio en el Metro, (La Visión del Usuario). Caracas, C.A. Metro de Caracas, 1.993.

C.A. METRO DE CARACAS. GERENCIA DE RECAUDACION Y MERCADEO. Estudios de Hábitos de Uso y Actitud, Caracas, Mercedes Hércules y Asociados S.R.L., 1.993.

--------. Manual de Organización, (Gerencia de Recaudación y Mercadeo), Caracas, C.A. Metro de Caracas, S.F.

C.A METRO DE CARACAS. GERENCIA DE RELACIONES PUBLICAS. Manual de Organización, (Gerencia de Relaciones Públicas), Caracas, C.A. Metro de Caracas, S.F.

C.A. METRO DE CARACAS. GERENCIA EJECUTIVA DE TRANSPORTE METRO. Visión de la G.E.M., Caracas, C.A. Metro de Caracas, S.F.