



**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION PUBLICA**

**PROPUESTA QUE RESCATA EXPERIENCIA DE LOS
TRABAJADORES A TRAVES DEL COMPROMISO PARA GENERAR
VALOR PUBLICO EN LA EMPRESA DE FERROCARRILES DEL
ESTADO**

**TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE
ADMINISTRADOR PUBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION PUBLICA**

**Alumno
FERNANDO ULLOA ANDRADE**

**Profesor Guía
SRA. GLORIA RUIZ MUÑOZ
SR. JAIME RUBINA BUSTAMANTE**

Santiago, Chile 2007



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**PROPUESTA QUE RESCATA EXPERIENCIA DE LOS
TRABAJADORES A TRAVES DEL COMPROMISO PARA GENERAR
VALOR PÚBLICO EN LA EMPRESA DE FERROCARRILES DEL
ESTADO**

reg. 5435

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Alumno

FERNANDO ULLOA ANDRADE

Profesor Guía

SRA. GLORIA RUIZ MUÑOZ

SR. JAIME RUBINA BUSTAMANTE

Santiago, Chile 2007

INVITO A SOÑAR POR UN MOMENTO

PROYECTO DE TREN INSTANTÁNEO ENTRE SANTIAGO Y PUERTO MONTT

**La locomotora del tren instantáneo
Está en el lugar de destino, Puerto Montt
Y el último carro en el punto de partida, Santiago.**

**La ventaja que presenta este tipo de tren
Consiste en que el viajero llega
Instantáneamente a Puerto Montt en el
Momento mismo de abordar el último carro,
En Santiago**

**Lo único que debe hacer a continuación
Es trasladarse con sus maletas
Por el interior del tren
Hasta llegar al primer carro.**

**Una vez realizada esta operación
El viajero puede proceder a abandonar
El tren instantáneo
Que ha permanecido inmóvil
Durante todo el trayecto**

Observación: este tipo de tren (directo) sirve sólo para viajes de ida.

**NICANOR PARRA
“Hojas de Parra” – 1985**

TABLA DE CONTENIDO

	Página
1.0 RESUMEN	5
1.1 EFE necesita un cambio modernizador	5
1.2 Los cambios deben incorporarse por el compromiso de los trabajadores	5
2.0 INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO I	
3.0 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
4.0 OBJETIVOS	9
4.1 Objetivos Generales	9
4.2 Objetivos específicos	9
5.0 HIPÓTESIS	10
CAPITULO II	
6.0 MARCO TEÓRICO	10
6.1 El ferrocarril y el escenario actual	10
6.2 Que se entiende por creación de valor público	12
6.3 La creación de valor público es un asunto de percepción de los ciudadanos y la política.	14
6.4 Sistema SEC y su impacto en innovación y el recurso humano	15
6.5 Racionalización de personal	16
6.6 Capital humano ferroviario	18
CAPITULO III	
7.0 PROPUESTA DE DESARROLLO HUMANO	21
7.1 Preparándose para el cambio	21
7.2 Definiendo las Competencias laborales	24

7.3	Tipos de competencia laboral	25
7.4	¿Por qué es necesario para la empresa el desarrollo de capital humano?	26
7.5	Certificación de competencias	28
7.6	Ejemplo de estructura de un modelo de gestión por competencias (caso Codelco)	29
	7.6.1 Confección del catálogo de competencias	29
	7.6.2 Como se define este modelo	29
	7.6.3 Restricciones del modelo	30
7.7	Propuestas Anexas: Sistema de Certificación de Competencias Laborales (Fundación Chile)	31
	7.7.1 Propósitos y alcances	31
	7.7.2 Situación actual	31
	7.7.3 Algunas consecuencias de esta situación	32
	7.7.4 Objetivos del proyecto	32
	7.7.5 Descripción del proyecto	32
	7.7.6 El proyecto contempla las siguientes fases	33
	7.7.7 Beneficios	33
CAPITULO IV		
8.0	CONCLUSIONES	34
9.0	METODOLOGÍA	36
10	BIBLIOGRAFIA	37
11	ANEXOS	38

1.0. RESUMEN

1.1 EFE NECESITA UN CAMBIO MODERNIZADOR

Los cambios que envuelven el proceso de EFE llevan consigo temores por lo desconocido, tanto para el ejecutivo que llega a liderar la organización y la subjetividad que se desprende respecto de la cultura del ferroviario como a los temores de cambio organizacional que debiera considerarse en la gestión del recurso humano por parte de sus trabajadores. Este factor productivo debe tratarse de forma eficaz, ya que los cambios que surgen en el mundo influyen en el diario accionar de cada empresa.

1.2 LOS CAMBIOS DEBEN INCORPORARSE POR EL COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES

El proyecto plantea la necesidad de considerar valores, experiencia, conocimiento técnico y dedicación de su trabajo en las diferentes áreas productivas, en la detonación de la cadena de procesos que se lleva a cabo dentro de la organización, este plus de conocimientos adquiridos dentro del rubro ferroviario debe tratarse como capital humano, factor determinante para el aumento de capacidades y elevar estas aptitudes a niveles positivos de participación e integración en los procesos internos como asimismo al logro de objetivos planteados por la organización.

El fin último del proyecto es plantear una estrategia de gestión por competencias en su capital humano, que ayude a recuperar o generar valor público a la empresa, a través de la eficiencia y calidad de su servicio, como asimismo, fomentar un clima laboral amigable y sano para el desarrollo profesional de sus trabajadores.

2 INTRODUCCION

VISIÓN RETROSPECTIVA

La historia del ferrocarril en Chile y de la Empresa de los Ferrocarriles del Estado (EFE), desde sus comienzos ha estado centrada en su imponente infraestructura y en personas, que en su mayoría fueron experimentados extranjeros, franceses, Ingleses y norteamericanos que lideraron y aportaron desde sus comienzos, su cultura y profesionalismo técnico en el desarrollo ferroviario, privado primero y luego como ferrocarril fiscal, nacida como tal el 4 de enero de 1884, siendo la empresa estatal más antigua de Chile¹, cuyo aporte al desarrollo del país, se debe a su capital humano, liderado por una visión de Estado estratégico, desde los gobiernos de la época, y complementado por el apoyo de una clase empresarial visionaria.

Con asombro, constato la visión de los primeros gobernantes de la república, quienes, junto con dar sólida fundamentación institucional al país, dieron vigoroso impulso a la implantación de las conquistas científicas de la época: telégrafo, la navegación marítima y el ferrocarril, asegurando así a la nación los medios de comunicación y de vialidad, logrando en cuanto a ésta en corto plazo, la formación de una entidad modelo en su género como organización técnica, como institución económica y la vez como generadora de empleo, esencialmente como empresa de transporte.

Coordinados los ferrocarriles a la agricultura, a la minería, a la industria y al comercio, longitudinal y transversalmente son el sistema dorsal de este país, que se entregó a la conquista del hombre al encuentro de sus riquezas.

La pobreza de Chile, ocasionada primero por la guerra de la independencia y después por los disturbios políticos que le siguieron, inherentes a los países que se inician en la vida libre, mantuvo al erario nacional, como a la fortuna privada, por difíciles momentos haciendo imposible adelantos de tipo material para el país, sin embargo el descubrimiento de varios minerales de plata como Chañarcillo, Agua Amarga, Tamaya y Arqueros,

¹ Se organiza la primera administración fiscal de los Ferrocarriles del Estado, por decreto firmado por don Manuel Montt, el 27 de mayo de 1859, siendo su primer Superintendente don Juan Nepomuceno Jara...Ob. Cit. Ferrocarriles de Chile, Historia y Organización, primera edición, Editorial Rumbo, 1943. y más tarde creada como Empresa de los Ferrocarriles del Estado, el 4 de enero de 1884, siendo la empresa estatal más antigua de Chile. Ob.Cit. memoria EFE 2005 /síntesis histórica.

marcan para Chile la hora de su primer resurgimiento. La fama de sus riquezas sobre todo la de Chañarcillo, trajo gran influencia en nuestro desarrollo, la fama de sus riquezas se extendió por todo el mundo, agitó entre nosotros el espíritu público, atrajo a nuestro suelo una floreciente inmigración de hombres de negocios, dando por primera vez vida a un proyecto ferroviario en Chile y de América del Sur, cual es el ferrocarril de Caldera a Copiapó. Más tarde la guerra del pacífico que sostuvimos con los aliados Perú y Bolivia y se produjo entre los años 1879 y 1884, trajo consigo los títulos de ocupación y anexión de ricas provincias de Tacna, Tarapacá y Antofagasta y con ellas las portentosas riquezas del salitre, con lo cual se incrementa considerablemente la red ferroviaria tanto particular como del Estado.

En el periodo de construcción de las vías férreas, gran influencia ejercieron empresarios como don Emeterio Goyenechea Gallo, José Tomás Urmeneta, Domingo Matte, Matías Cousiño, Javier Errazuriz Sotomayor entre otros, quienes impulsaron el tren Valparaíso a Santiago y mucho antes doña Candelaria Goyenechea de Gallo, accionista que junto a un experimentado inglés en asuntos ferroviarios Mr. Guillermo Wheelwright, lideró el proyecto ferroviario Copiapó a Caldera y en cuanto al aporte visionario de llevar adelante estos proyectos a nivel político se debe nombrar a don Manuel Camilo Vial, Ministro del Presidente don Manuel Bulnes y a don Antonio Varas, Ministro del Interior.

Luego, el progreso de los ferrocarriles también fue preocupación especial de los Presidentes señores José Manuel Balmaceda, 1886 a 1891 y Pedro Montt, 1906 a 1910.

De acuerdo a lo anterior nace un Estado Constructor, preocupado de conectar las líneas del ferrocarril con los minerales del salitre y plata por el norte y del carbón por el sur, hacia los puertos como Caldera y Valparaíso.

Con todo, la ingerencia del Estado en la época, respecto a la construcción de obras públicas fue muy útil e indispensable, sobre todo en ferrocarriles, pues a la sombra de sus tarifas protectoras, nacieron y se afianzaron las industrias y se incrementó la riqueza, como así mismo, para levantar una infraestructura adecuada al País, fue necesario buscar a los mejores técnicos e Ingenieros ferroviarios de Francia, Inglaterra, Bélgica, Suecia y Estados Unidos, los que pasaron a la historia por su aporte al progreso; nombres como don Enrique Meiggs, Emilio Chevalier, Augusto Charme, Horacio Bliss, Walton Evans, Allan Campbell, monsieur Luis Cousin, mister George K. Stevenson, el consejero ferroviario prusiano Franz Doerner entre muchos otros.

De acuerdo a lo anterior, queda en evidencia que en el plano político, social y empresarial, la organización y administración de un ferrocarril a fines del siglo XIX y principios del XX, generó mucho poder en el ámbito político, económico y social, además la inclusión de inmigrantes de culturas industrializadas, con una visión certera del desarrollo, sumado a cualidades personales de competencia profesional, determinó quizás que la Empresa de los Ferrocarriles del Estado, en sus albores tuviera el apoyo político y empresarial que se necesitó para llevarlo a cabo y a su eficiente administración en sus primeros días de vida.

MODERNIZACION Y DESARROLLO

La gestión modernizadora de EFE ha considerado cuatro áreas principales tales como: área financiera, el cliente, la infraestructura y la formación. Pero, para que este gran proyecto funcione, sugiero la búsqueda del apoyo del trabajador, cuyo plus reconocido internamente por quienes tienen la experiencia de muchos años dentro de ella, se encuentra en la cultura propia y singular del ferroviario, desarrollada en el desempeño de sus funciones durante su trayectoria dentro de EFE, cualidad no menor, desconocida por quienes sólo piensan que toda gestión inspirada en modelos universales e importables es viable en cualquier empresa sin importar la clase de trabajadores que tenga; gran error, en EFE su aplicabilidad es distinta y muchos han fracasado en sus modelos por desconocer las virtudes de su gente y sobre todo, su cultura.

Quisiera aclarar que la empresa de Ferrocarriles vive desde hace 15 años un proceso modernizador en su infraestructura, que no ha sido del todo exitoso toda vez que hoy se le exige con mucha fuerza, resultados operacionales y de calidad en sus servicios proporcional a la inversión financiera del Estado y muchos factores han contribuido, de tipo político, de gestión financiera y administrativa no eficiente y que este trabajo propone como una de sus fallas a la no vinculación eficaz en la consecución de los objetivos de la organización, al desarrollo de su capital humano y a la comprensión singular de su cultura.



3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Un cambio cualitativo de la modernización de la empresa EFE debería considerar políticas de desarrollo de sus trabajadores que considere a partir de la capacitación y la evaluación el rescate de su capital humano de acuerdo a su certificación de competencia.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVOS GENERALES

- Plantear un complemento al modelo de administración, vinculando y convergiendo la capacidad técnica y cultura propia del ferroviario con nuevas formas de administración del ferrocarril en Chile

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Generar un planteamiento estratégico de desarrollo de capital humano, evaluando el desempeño y luego certificando la competencia del trabajador de EFE.
- Diagnosticar la realidad organizacional y administrativa, estableciendo porqué es necesario realizar los cambios que se proponen.

5. HIPÓTESIS DEL TRABAJO

Mejorar la eficiencia de EFE, creando un plan de desarrollo, valorando la competencia de los Recursos humanos.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 EL FERROCARRIL Y EL ESCENARIO ACTUAL

El escenario actual de EFE, difiere demasiado con respecto a lo que pretende la Ley Orgánica de Ferrocarriles a partir de su promulgación en 1993², que en su esfuerzo modernizador, no solo contempló nuevas formas de financiamiento en su operación sino además, inversión en su infraestructura y un nuevo enfoque del transporte público ferroviario, girándolo éste a una visión comercial y de autofinanciamiento,

Hoy aún, la página Web de EFE, expone lo siguiente;



"Nuevos servicios y proyectos caracterizan hoy a la centenaria Empresa de Los Ferrocarriles del Estado. Ligada a la fundación de ciudades y poblados hacia el sur, desde fines del siglo pasado cuando comenzaron su expansión, los ferrocarriles han estado siempre asociados al desarrollo.

Tal vez ello haya contribuido para que en los peores momentos de su historia, cuando a partir del año

1979 el Estado interrumpiera los aportes que anualmente entregaba a la Empresa, el público se resistiera tanto a verlos morir.

Frases como "y cuando se arreglan los trenes" o "Chile se merece un buen servicio ferroviario", son frecuentes y decidoras. La verdad es que hoy día la demanda por transporte está bastante bien cubierta. Sin embargo, la gente quiere y exige trenes. El tren sigue siendo hoy, sinónimo de crecimiento y desarrollo. Por otra parte, sus atributos son innegables: seguridad, descongestión y descontaminación, son atractivos que invitan a subirse al tren."³

² DFL N° 1 del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones del 3 de agosto de 1993, que constituye la nueva Ley Orgánica de EFE.

³ Link Nuestra Empresa, Quienes somos? www.efe.cl

Asimismo, presenta la visión y misión planteada por su organización.

Visión de EFE:

Líder en el desarrollo del transporte nacional ofreciendo un servicio de calidad certificada, con clara orientación al cliente, a la calidad de vida de la comunidad y protección del medio ambiente.

Misión:

1.- EFE líder de la actividad ferroviaria y contribuyente estratégico de regulación del transporte terrestre nacional.

2.- Actividad comercial en función a la demanda y el cliente, proteger el medio ambiente y mejorar la calidad de vida de la comunidad.

3.- Explotar servicios de transporte competitivos, financiados operativamente y con positiva rentabilidad económica-social reconocida por el Estado.

4.- Maximizar el uso comercial y operativo de la infraestructura ferroviaria, los bienes inmobiliarios, la ingeniería y tecnología ferroviaria y demás activos disponibles.

5.- Fomentar el desarrollo del modo ferroviario a través de la gestión directa o mediante concesiones o asociaciones con privados ⁴.

De los párrafos anteriores se desprende una visión y misión lógica y ambiciosa pero, que hoy aun no se ha podido hacer realidad por muchas razones y que el desarrollo de esta tesis concentrará su mirada en sus trabajadores como capital humano y en el aporte de éstos en una nueva oportunidad que el Estado da, en resurgimiento administrativo, financiero y de aporte sustancial en calidad y eficiencia de transporte nacional.

⁴ Link Nuestra Empresa, Visión y Misión de EFE. www.efe.cl

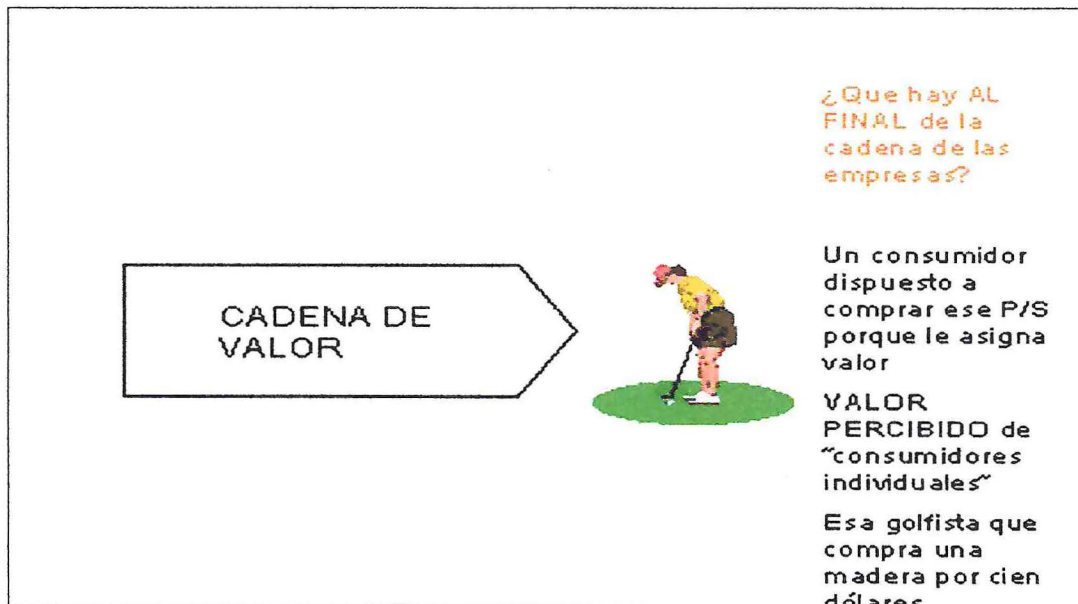
6.2 QUE SE ENTIENDE POR CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO

Las empresas privadas buscan o deben buscar “crear valor”, eso es básico en la competencia y sobrevivir en un ambiente turbulento, pero, ¿Los servicios públicos, empresas públicas y reparticiones del Estado pueden generar valor público?..

La discusión del día a día, nos convence que sí, pero para responder esta pregunta es necesario que analicemos lo que pasa con las empresas.

Las empresas privadas logran valor, por las preferencias de sus consumidores al final de la red de actividades tales como; logística, abastecimiento, operaciones, marketing, de recursos humanos, finanzas de aplicación de tecnologías y hay un consumidor dispuesto de manera individual a asignar valor al producto o servicio que la empresa privada ofrece al mercado, ese proceso lo lleva a elegir ese producto o servicio (ver figura), incluso si es mas caro que otros.

Es decir, hay alguien que está dispuesto a pagar por algo tangible o intangible, cuyo costo de producción es menor al precio, lo cual le da a la empresa el margen para seguir invirtiendo o creciendo. El valor es entonces, **valor percibido** por un consumidor que está dispuesto a pagar por un reloj, un plan telefónico o un palo de golf una cantidad de dinero.



“La imagen que tenemos de la creación de valor está ligada con transformaciones físicas de materiales que crean productos que se venden en sus correspondientes mercados, a un precio dado, a unos clientes dispuestos a adquirir dichos productos. El proceso productivo, el producto en sí mismo y por encima de todo, el precio pagado por el cliente.

Todos (estos elementos) proporcionan pruebas evidentes de que se ha generado algo de valor ⁵

Lo anterior, aplicado a los servicios públicos, hay que eliminar del análisis el margen y cambiarlo por el presupuesto necesario para conseguir recursos con los cuales seguir desarrollando las tareas de la Visión y Misión Estratégicas.

Mark H. Moore, en *Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público*⁶, distingue entre lo privado y lo público, donde el valor público es distinto del que asignan los consumidores individuales a los productos y servicios.

En el caso público, los directivos usan con un fin determinado, recursos que podrían utilizarse en otros fines, en el marco de un gobierno representativo y de un proceso político y legal que valida esa utilización. Los recursos se obtienen por los impuestos (acción coercitiva), las recaudaciones y las multas, no por las ventas. Pero aún así, hay que evaluar su coste-efectividad.

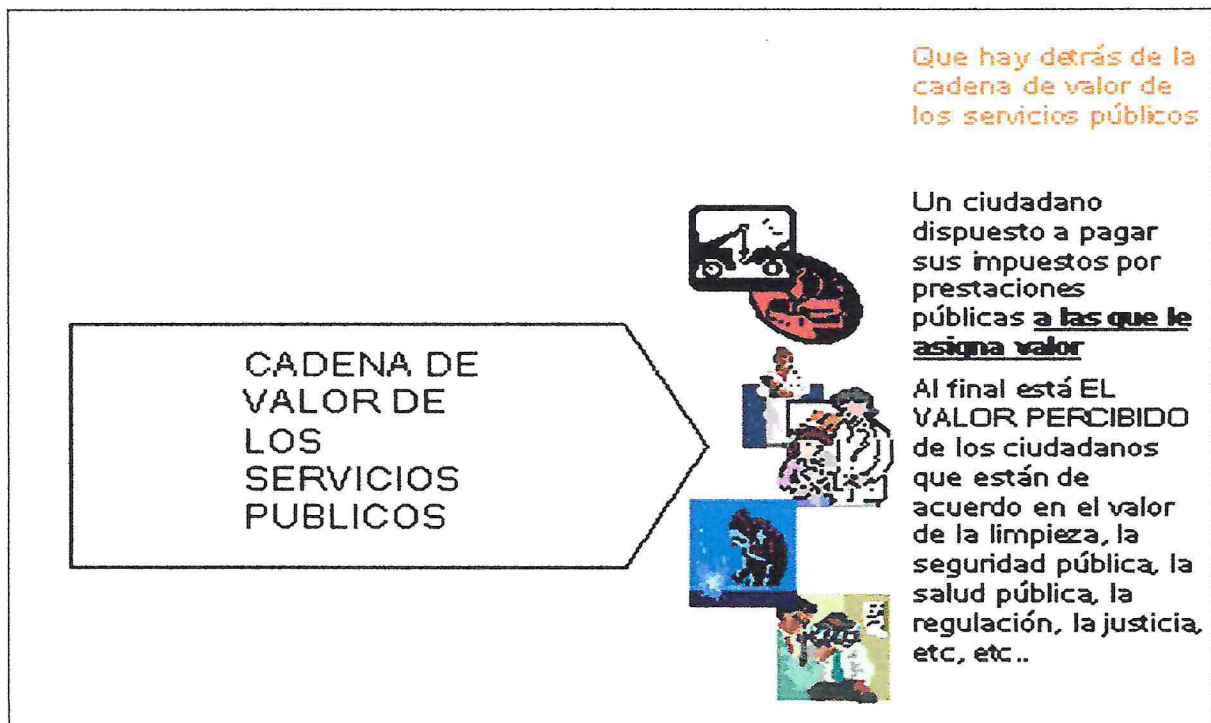
El coste-efectividad se mide también por la percepción de los clientes-ciudadanos, por la evaluación que hacen del Servicio Público los otros miembros del poder ejecutivo, por la imagen que tienen los parlamentarios y también los empresarios. Se mide además, con herramientas informáticas y financieras, que cualitativa y cuantitativamente toman el pulso a la evolución anual de la organización.

⁵ Documento *La creación de valor en el sector público*, Mark H. Moore, J.F. Kennedy School of government, Spt 1984, Traducción del Evade, Barcelona, 1991. Pagina 2.

⁶ Op. Cit. *La creación de valor en el sector público*, Mark H. Moore, J.F. Kennedy School of government, Spt 1984, Traducción del Evade, Barcelona, 1991.

6.3 LA CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO ES UN ASUNTO DE PERCEPCIÓN DE LOS CIUDADANOS

Si la generación de valor público es un asunto de percepción, dependerá entonces del posicionamiento que tiene el Servicio Público entre la sociedad y entre las personas influyentes que toman las decisiones.



Si un Servicio tiene mal posicionamiento, o es mal percibido, en el tiempo tenderá a desaparecer o sencillamente conseguirá menos recursos para su funcionamiento.

Para Moore, esto es más evidente en actividades como la seguridad ciudadana o la salud pública, donde el valor asignado es colectivo, social y urgente.⁷

⁷ ERNESTO EVANS ESPÍÑEIRA, ALEX SARAVIA MOLINA, como puede beneficiarse el estado con un Balanced Score Card, pag.18.

La percepción se da por tres aspectos:

1. Como actúan los servicios; es decir, si son eficientes y eficaces.
2. Si hacen cosas que la gente necesita y valora.
3. Como comunican y dan a conocer su quehacer, es decir, cómo lo hacen perceptible y asequible.

Todo eso hay que hacerlo bien. En este sentido, el uso eficiente y adecuado de los recursos que se otorgan a EFE. Como ejemplo, sus más de 100 servicios de trenes de cercanía y larga distancia, con un 96% de puntualidad en sus horarios, su comodidad, calidad de servicio a bordo, seguridad, confiabilidad y el uso de nuevas tecnologías en la administración del tráfico ferroviario, como lo es, el nuevo sistema SEC; generan valor a esta empresa pública.

6.4 SISTEMA SEC Y SU IMPACTO EN INNOVACIÓN EN EL RECURSO HUMANO

El proyecto SEC contempla la modernización del área electrificada, cambio tecnológico de la rectificación de corriente alterna con control a distancia telecomandando las subestaciones desde oficina despacho eléctrico a través de fibra óptica, automatización de la señalización y la instalación de 30 barreras automáticas en la vía férrea desde Santiago a Chillán, más los tramos ferroviarios del proyecto Biovías, en la VIII Región. Para una segunda etapa, que se incluirá en el próximo Plan Trienal, se tiene estipulado extender este proyecto hasta Temuco.

De esta forma, la iniciativa contempla la instalación de un centro de control que podrá supervisar todos los movimientos de los trenes que corren desde Santiago a Chillán, aumentando en forma importante la capacidad operativa del sistema y la seguridad. Además, entre otras cosas, al automatizar la señalización de la vía férrea, los trenes podrán tener mayores frecuencias, lo que permitirá aumentar la oferta frente a la demanda creciente que ha mostrado el transporte ferroviario en nuestro país. Asimismo, entre Santiago y San Fernando, donde existe doble vía, los trenes podrán circular en el mismo sentido en horas punta.⁸

⁸ www.efe.cl, noticia de lanzamiento del nuevo sistema SEC.

De lo anterior se desprende, un salto cualitativo en innovación tecnológica, cual es la de mejorar los estándares de seguridad del tráfico, un mejor uso de las vías en horarios punta además de poder enfrentar un aumento del tráfico de flujo de carga a los puertos de la zona centro sur, debido a las expectativas de exportación e importación producto de los tratados de libre comercio.

También la tecnología trae consigo un replanteamiento en la competencia de los trabajadores involucrados en el tráfico, tales como, Movilizadores, Controladores, Maquinistas etc, toda vez que su misión será la de asegurar la eficiencia del servicio ferroviario de tal manera que se llegará en algún momento a estandarizar competencias alineadas a la estrategia que se diseñe y certificarlas por medio de un organismo de prestigio y de esta forma se buscará generar valor al transporte por ferrocarril, que debiera convocar al cliente a subirse al tren, por otro lado, quedará de manifiesto que un porcentaje de la dotación no podrá seguir laborando en sus funciones, en el entendido que sus puestos de trabajo serán suprimidos para dar paso a la tecnología de avanzada, que viene a reemplazar una tecnología del siglo XIX.

6.5 RACIONALIZACIÓN DE PERSONAL

La Empresa de los Ferrocarriles del Estado en su búsqueda del equilibrio financiero ha planteado estrategias de ahorro del gasto que ha involucrado la racionalización de personal, la reubicación interna de trabajadores en puestos de trabajo por la poli funcionalidad y el despido programado a través de una política de indemnizaciones especiales para sus trabajadores.

Desde el año 1994 a la fecha, han dejado de pertenecer a la empresa más de 5.000 trabajadores, que acogidos a ley especial de indemnizaciones DFL 19.170⁹, le ha permitido abandonar su fuente de trabajo previo pago de una indemnización a todo evento más un sueldo mensual permitiéndoles seguir cotizando en el sistema de pensiones hasta los 65 años y acogerse posteriormente a jubilación.

El año 2007, esta empresa pública cuenta con una plantilla de 1450 trabajadores y se ve enfrentada nuevamente a un plan de racionalización de personal, brindando nuevamente

⁹ Ley N° 19.170, refundida posteriormente en el DFL N° 1 del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones del 3 de agosto de 1993, que constituye la nueva Ley Orgánica de EFE.

una oportunidad al trabajador de dejar la empresa por la vía voluntaria previo pago de indemnizaciones mejoradas, pero sin un sueldo o puente de jubilación como el otorgado de manera especial mediante la ley 19.170 que expiró el 3 de Octubre de 1995.

Con todo, el efecto en el clima laboral ha sido ilusionador para los trabajadores más antiguos en cuanto a abandonar la empresa asegurándose una salida en lo económico bastante atractiva y para el sector de trabajadores más jóvenes un clima angustiante y poco claro en lo futuro en cuanto a su desarrollo interno, quedando una sensación de culpabilidad por ser jóvenes y no poder acogerse a un plan de retiro, situación paradójica, porque en esta edad de plena productividad no se entiende ni se tiene claro una visualización laboral de proyección, proceso que está comenzando en etapa de proyecto a nivel de alta gerencia y que sus trabajadores presienten que viene un cambio organizacional pero, no se ha logrado aún visualizar hasta donde llegarán estos cambios ni que aportes pueden efectuar éstos en esta etapa.¹⁰

En la racionalización de personal, un factor que no ha sido lo suficientemente tomado en cuenta es la experiencia y vasto conocimiento adquirido por el trabajador en labores específicas eminentemente técnicas y que sólo aquí se aprende y es fundamental para mover las piezas operativas de la gestión de la empresa.

La racionalización ha permitido que terceros se hagan cargo de estos especialistas dejando a EFE en precarias condiciones de equipos especializados en fiscalización de obras de artes, puentes, mantenimiento, servicios de tráfico, electricidad y maestranzas, etc. Las empresas contratistas han contribuido al alza de costos por sostener ellos el mantenimiento de las vías, los equipos, la seguridad y la venta de pasajes, sumado a esto a un equipo de ex funcionarios especialistas de EFE, con remuneraciones bastante atractivas y que ahora trabajan en el mantenimiento privado.

Entonces, como no aplicar una política para retener talentos, ¿Qué pasó que no se detuvo la fuga de especialista al sector privado? ¿Cuenta hoy EFE, como contraparte mandante de trabajos de mantenimiento, con talentos suficientes especializados para supervisar a terceros?

¹⁰ Se adjunta en anexo, carta del Gerente General y del Subgerente de Desarrollo de personas, efectuando llamado a retiro voluntario.

Sin lugar a dudas, que todo plan de egresos, debe visualizar a quienes solicitar el abandono de esta, o a quienes retener.

El ejemplo anterior, responde a una medida de racionalización económica y no visualiza la pérdida de capital humano formado en EFE, ni a una estrategia de retención de expertos en materia ferroviaria, respondiendo sólo a resultados de ahorro a corto plazo pero, que después de 6 años de aplicación sistemática ha logrado encarecer los costos, pues los mismos trabajadores despedidos ayer hoy trabajan en EFE a través de un tercero cobrando altísimos precios, produciendo una fuga de capital humano.

La incertidumbre se apoderó de la empresa cuando empezó a ocurrir este tipo de planes de racionalización y se espera que la colaboración, compromiso y experticia de los trabajadores que aún quedan en EFE, ayuden a encaminar soluciones y correcciones al modelo ferroviario actual, y emprender una modernización de sus diferentes áreas, tanto comercial, de personal, de infraestructura como asimismo de estrategias de capacitación continua.

6.6 CAPITAL HUMANO FERROVIARIO

Motivar a sus trabajadores está en las manos de sus directivos. Las condiciones laborales que se dan en una empresa son fundamentales para el buen funcionamiento de la misma. Actualmente las condiciones laborales son de incertidumbre toda vez que la viabilidad de EFE está cuestionada por estudios serios que emanan del Banco Mundial en cuanto a errores en evaluación de proyectos de inversión en el plan trienal 2003-2005 y aceptados por administraciones anteriores¹¹, entonces, ¿Qué hacer frente a este panorama?

Los trabajadores esperan que se destrabe pronto su discusión política y tener la oportunidad única de cooperar en la explotación del ferrocarril a partir de medidas modernizadoras complementadas con la experiencia de sus trabajadores.

El capital humano ferroviario, está radicado en su sentido de pertenencia, en talento y creatividad, y ejemplos sobran dentro de esta empresa como por ejemplo puedo citar algunos;

- ? Un trabajador ferroviario siempre observa el paso de un tren, no importando el área en la que trabaje, lo fiscaliza en todo su entorno mientras pasa frente a él, siempre está atento a alguna anomalía para dar aviso, (cuida su patrimonio).

¹¹ Se adjunta en anexo, noticia en diario El Clarin, respecto a informe del Banco Mundial

- ? Un trabajador ferroviario conoce toda la línea férrea, y se aprende los detalles geográficos de la ubicación de sus estaciones.
- ? Un trabajador ferroviario es un conocedor a fondo de su actividad, se capacita día a día y acude a la creatividad para dar solución y continuar con el servicio aún en situaciones de precariedad.
- ? Un trabajador ferroviario es polifuncional, reconoce varias actividades específicas y se ambienta para asumir compromisos laborales con el fin de hacer servicio por el bien de su empresa
- ? Un Maquinista conduce su tren, con pericia y talento logrado por años de experiencia, logrando seguridad, eficiencia y puntualidad.
- ? Un técnico de electrificación reconoce mentalmente, una ubicación geográfica de un kilómetro dado, y visualiza el lugar exacto y los elementos necesarios para acudir a una emergencia.
- ? Un Maquinista sabe que el tiempo es oro en tráfico, ante una falla técnica opera con prontitud, la reconoce, la repara y sigue su ruta lo antes posible, está preparado para trabajar a presión.
- ? Un ferroviario es un agente público, social, comercial en toda su función.

Reconocer el talento, la creatividad, no es tarea fácil, quizás ahí ha estado la no visualización de su importancia, pero, ¿Cómo medimos el talento? ¿Cómo medimos la creatividad? El departamento de recursos humanos al parecer no cuenta con parámetros confiables de medición y por ello resulta relevante el tema de la creatividad del capital humano, y no tiene modo de manejarla, parafraseando a Peter Drucker¹² decía *No puedes manejar lo que no puedes medir*. Y aún son más graves las consecuencias que se desprenden de esto; la Alta Dirección no tiene clara la aportación del área de recursos humanos a la creación de valor en la empresa. Entonces como convertir el capital humano en la palanca de competitividad de la empresa.

En el desarrollo de este trabajo, me acerqué a conversar el tema de capital humano con el Subgerente de Desarrollo de personas y con el Jefe Departamento Políticas Corporativas de EFE y ambos me manifestaron que la empresa de Ferrocarriles está a años luz de plantearse un diseño de certificación de competencias y que en este instante está en etapa de diseño una iniciativa de evaluación de desempeño, toda vez que no existe en

¹² **Peter Ferdinand Drucker** (19 de noviembre de 1909 - 11 de noviembre de 2005) fue un autor austríaco de literatura relacionada con el "management" o gestión.

este instante ni siquiera un diseño de cargos. Las remuneraciones están definidas por escalas de renta, de acuerdo a la capacidad de negociación colectiva de cada Sindicato, cabe señalar que existen más de 10 Sindicatos para una dotación no superior a 1450 trabajadores¹³. La evaluación de desempeño, la certificación de competencias, manifiestan ellos, debe ir alineada a una estrategia definida por la alta Gerencia que permitirá ir midiendo desviaciones a tiempo.

Por otro lado, la entrevista al Jefe de Capacitación de EFE¹⁴, manifestó en el tema del sentido de pertenencia, lo siguiente *Existe un fuerte sentido de pertenencia entre los trabajadores de EFE, esto resulta positivo en situaciones operativas críticas y en el ejercicio de la responsabilidad sobre la seguridad del tráfico.*

En otros aspectos, este sentido de pertenencia es excesivo y termina por convertirse en negativo. Por ejemplo, muchas veces se confunde o se invierte y se actúa como si la empresa fuera de mi propiedad y por lo tanto, buscando mi comodidad, mi beneficio, en desmedro del bienestar y en general de las expectativas del cliente, lo cual tiene un negativo impacto en los resultados. Por otro lado, respecto a si existe una cultura propia en EFE que la hace distinta a otra, expresa lo siguiente; No me atrevo a decir que nuestra cultura sea absolutamente exclusiva y diferenciada del resto de las empresas.

Sin entrar en mediciones, me atrevo a afirmar que tenemos características de:

- ? *preeminencia de la actividad técnica por sobre la gestión de recursos (incluso humanos)*
- ? *más orientación a la actividad que a los procesos y a sus resultados*
- ? *rigidez, centralización en lo organizativo y fuerte jerarquización en las relaciones interpersonales que se establecen al interior de la empresa*
- ? *paternalismo*
- ? *el ya mencionado sentido de pertenencia*
- ? *mayor valoración de la actividad rutinaria que de la innovación*
- ? *organización sindical tradicional, con tendencia a mantener los conflictos más que a resolverlos*
- ? *transferencia de las decisiones al nivel superior (incluso hasta llegar al nivel de gobierno)*
- ? *fuerte dependencia de recursos que tienen su origen en fuentes externas.*

¹³ Información basada en la Escala de Rentas EFE

¹⁴ Anexo, Se adjunta entrevista. Señor Bonifaz

Continuando con la entrevista, pregunto por su visión respecto a la necesidad de desarrollo del capital humano en EFE y agrega lo siguiente: *La respuesta políticamente correcta es Sí*

Creo que hay que profundizar más diciendo que este desafío para cualquier empresa, efectivamente se materializa sí y sólo sí la alta dirección lo considera como estratégico, implementando la forma de valorizarlo (en \$) y diseñando una organización de negocios con acciones y planes permanentes para su incremento, su registro y la adopción o modificación de políticas y planes de desarrollo y de corrección de desviaciones.

A partir de estos supuestos se requiere de planes y mediciones específicas en todas las áreas de la empresa, que sean capaces de dar cuenta de los resultados en esta materia.

7.0 PROPUESTA DE DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO

7.1 PREPARÁNDOSE PARA EL CAMBIO

Quisiera comenzar esta parte de la Tesis con un análisis de una fábula famosa cuyo nombre es *¿Quién se ha llevado mi queso?*, del escritor Spencer Jonson.

Esta obra es una fábula que con una historia muy simple llega a reflejar una situación que es muy difícil de enfrentar para la generalidad de las personas. *¿Quién se ha llevado mi queso?* cuenta la historia de dos pequeños ratoncitos y dos personitas (seres muy parecidos a los humanos pero del tamaño de ratones) que viven en un laberinto y dedican su vida a buscar queso en los pasillos y habitaciones de este.

Podemos interpretar esto como la búsqueda sin fin del hombre por encontrar o mejor dicho, llevar a cabo sus sueños, ya sean estos de estabilidad o una buena relación familiar, o dinero, salud etc.

- ? Llega el día que los personajes, tanto los ratones como las personitas encuentran una habitación muy grande repleta de queso.
- ? Disfrutan mucho tiempo de este queso, llegando a creer que el queso es de ellos y que no se puede terminar nunca más.

Una buena interpretación de ese acontecimiento sería el hallazgo de un buen trabajo, de una nueva pareja etc.

- ? Se produce con el tiempo un sedentarismo en ellos, celebran sus vidas y dan por hecho que el curso de la historia nunca cambiará

Destacable esta representación de todos nosotros, que inconscientemente creemos que al encontrar algo muy bueno nada cambiara y que nuestra vida seguirá un curso muy simple, como al ingresar en la universidad, al contraer matrimonio etc.

- ? Un día se acabó el queso, no se percataron del proceso de cambio, que el queso estaba disminuyendo y los ratoncitos se van de inmediato en busca de más queso, sin embargo las personitas se quedaron esperando y reclamando su queso y exigiendo a viva voz que les devuelvan su queso y culpando a otros por lo sucedido.

Es muy natural, culpar al enemigo externo, intentar dar una explicación responsabilizando a lo ajeno lo malo que nos sucede. Era mucho más fácil para las personitas creer que se habían llevado su queso que darse cuenta que ellos mismo lo fueron consumiendo gradualmente hasta agotar el stock y menos se dieron cuenta que el queso empezaba a enmohecerse. Sucede muy a menudo en la vida que un cambio muy brusco nos deje desorientados como la muerte de un pariente cercano, la pérdida de un trabajo, el fin de una relación amorosa etc., y al contrario de los ratoncitos no reaccionamos rápidamente para equilibrarnos sino que buscamos soluciones donde muchas veces simplemente no las hay, o cerramos los ojos y nos tapamos los oídos para así creer que nada ha sucedido para no aceptarlo, como las personitas.

- ? Muy pronto comienza la discusión entre ellos, respecto a considerar la idea de ir en busca de nuevo queso y aparece el miedo a lo desconocido.

Los miedos que todos tenemos son una barrera muy difícil de superar y cuando quienes nos rodean tienen miedos parecidos, nos da la impresión que estos temores se suman y crean un miedo mucho mayor al que en un principio teníamos.

- ? Con el transcurso del tiempo la personita que desea salir en búsqueda del nuevo queso se empieza a reír de si mismo al ver como empieza a cambiar su estado físico y la situación en la que se encuentra hasta que se convence de salir en búsqueda de nuevo queso sin importar lo que su amigo le diga.

Como dice en el libro, el momento que empezamos a reírnos de nosotros mismos empezamos a ser mas libres y nuestros miedos deben solo estimularnos, no deben detenernos.

Al salir de la habitación puede ver que uno de los caminos es muy oscuro y que por ese lado debe ir si desea recorrer nuevas zonas del laberinto, pero el temor que siente al pensar lo que le depara ese camino lo lleva a elegir otros caminos que son más conocidos.

- ? Venciendo sus temores, poco a poco se adentra una de las personitas en los laberintos de la bodega hasta que encuentra queso y los ratoncitos que inmediatamente reaccionaron en principio, salieron en busca del queso.

Hago esta comparación de la fábula, respecto al clima de cambios que está sufriendo la EFE, lo importante es que se encuentre una salida al proceso, integrando a quienes desean *ser parte de la solución de EFE y no del problema*, como expresa su visión el señor Luis Felipe Jiménez, Administrador Público, actual Gerente de Recurso Humanos de una prestigiosa empresa privada y con experiencia en el servicio público en el área de la Dirección del Trabajo, en respuesta a entrevista cuestionario del tema EFE quien ¹⁵nos da su visión particular respecto a la evaluación de desempeño y responde: *es importante que la jefatura le de feedback a sus dependientes en aquellos aspectos buenos y en los que debe mejorar y además para dar la oportunidad al trabajador de saber que hace bien o mal a los ojos de su jefe y así encaminar su actuar hacia lo que su jefe y empresa necesita y por otro lado permite al jefe tener elementos objetivos si debe despedir a alguien*, además se expone en cuanto a estrategias de competencias y opina que: *Deben tener personal que quiera a su empresa, que tenga una actitud de atención al público, que sea eficiente, que no se queden en el dicho de "... todo tiempo pasado fue mejor", pues deben asumir que su empresa esta dañada en la imagen pública y deben entre todos mejorar el servicio rescatando a los clientes; en definitiva, lo primero es que estén solo los competentes y los que quieren de verdad ser parte de la solución del problema de la empresa y no en ser un problema para la empresa.*

La obra retrata muy bien los temores que tenemos y lo persistentes que podemos llegar a ser en resistirnos a un cambio. Los cambios vienen querámoslo o no y debemos estar

¹⁵ Anexo, se adjunta entrevista.

preparados para hacerles frente. Es muy importante aprender a oler nuestro queso regularmente pues es una señal de que se deben tomar medidas al respecto.

El miedo es algo que todos tenemos y es algo que nos ayuda a vivir, pero debemos vencerlo cuando es algo que no nos deja alcanzar nuestras metas. Una excelente forma de hacerlo, como dice en el libro, es reírse de uno mismo, pues las situaciones complicadas siempre van a ser mejor sobrellevadas con buena disposición.

Otro aspecto que me parece importante recalcar es el hecho de que nosotros debemos decidirnos rápidamente en enfrentar el cambio y por decirlo de alguna manera atacarlo, pues si nosotros no reaccionamos a tiempo, otros lo harán, y pueden llevarse nuestro queso.

Así que, definitivamente....debemos movernos por el queso!!!!!!

Del análisis precedente, puedo declarar que nuestro queso está cambiando, este queso es nuestra Empresa y es necesario empezar por darnos cuenta de los cambios progresivos que se están dando a nivel de gestión modernizadora, y adaptarse a estas situaciones. La resistencia al cambio en el inicio parece lógico, pero también es cierto que se debe asumir un rol activo dentro de un proceso de cambio, el reclamar que la empresa es propia y no debiera cambiarse, no es otra cosa que un acostumbamiento a seguir marcando el paso, el mantener un empleo seguro aunque sea ineficiente su productividad, aparece como irreal, es como se comentaba del ratoncito que tenía mucho queso y no se daba cuenta que se acabaría.

7.2 DEFINIENDO COMPETENCIA LABORAL

Está definida como la capacidad de responder con éxito una demanda o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la organización o sector productivo.

Cuando hablamos de competencias, es conveniente precisar que se trata de los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes que una persona tiene y usa, es contar con personas que sepan hacer lo que dicen que saben hacer.

Recordando la fábula, hoy lo que se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, comprender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; ésta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la empresa.

La Gestión por Competencias debiera pasar a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

7.3 TIPOS DE COMPETENCIAS

Según el portal www.competenciaslaborales.cl, para un desempeño laboral, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo y que son las siguientes:

Competencias básicas: Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.

Competencias conductuales: Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.

Competencias funcionales: Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

Las competencias básicas, conductuales y funcionales se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizaje formales (educación o formación convencionales) como por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal (on-the-job-training, e-learning, otros) o informal (aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, etc.).

7.4 ¿POR QUÉ ES NECESARIO PARA LA EMPRESA EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO?

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además, en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias .¹⁶

Conforme a lo anterior, cuando hablamos de cultura propia y ésta, complementada con experiencia, el autor de este trabajo, cree que está implícito una cadena de valores importantes para el desarrollo que se lleva a cabo dentro de EFE y se desprende que muchos trabajadores tienen sentido de pertenencia con su empresa, la quieren, sienten preocupación por sus resultados operacionales, por el cuidado de sus bienes, por el esfuerzo de hacer bien su trabajo diario y por su futuro. Para lo anterior, se sugiere canalizar las actitudes y aptitudes positivas, fortalecerlas a través de la capacitación

¹⁶ El Capital Humano y La Gestión por Competencias

Peggy Cruz M. Silvana Rojas R. Georgina Vega L. Yasna Villegas Q. Universidad de Antofagasta Facultad de educación.

continua, medirlas y premiarlas si son positivas, corregir si hay desvíos, formulando además un clima laboral amigable.

En el pasado año 2006, durante el desarrollo de mi practica profesional en el departamento de Políticas Corporativas dependiente de la Gerencia de Recurso Humanos de EFE, se me pidió realizar de acuerdo a mi experiencia en el puesto de Maquinista de trenes de pasajeros, una malla de competencias de la labor y además un incentivo de producción ligado a la puntualidad de los trenes en hora de llegada a destino (anexo); de este trabajo descubro que EFE ya hace muchos años viene certificando la competencia técnica del maquinista a través de una calificación por sus conocimientos teóricos y el otorgamiento de una licencia de conducir como resultado al reconocimiento de sus habilidades y destrezas prácticas en la conducción de un tren, previo monitoreo de una cantidad de horas prácticas.

Me queda de manifiesto que después de terminar mi trabajo, faltan competencias que medir, que son las del deber ser o competencias sociales, que dicen ver con la presentación personal, capacidad de relacionarse en equipo con sus pares, empatizar con los clientes toda vez que ahora ya no basta con aislarse en la función propia de su puesto de trabajo, si no más bien, comprender que la empresa está inmersa en un mundo global, abierto y que la participación individual o colectiva de algún modo viene en afectar el desarrollo de la organización, por tanto al efectuar los incentivos de producción, necesariamente, estos tenían que ir ligados a un sistema de medición de competencias individuales y colectivas, de no hacerlo, el incentivo se convertiría en un instrumento efectista porque todos querrán llegar a la hora a partir de un bono de producción, pero, ¿Cómo lo hicieron para llegar a la hora? ¿Cómo fue el desarrollo de la conducción durante el viaje? ¿Fue con eficiencia? ¿Se ahorró freno, energía?, ¿ El desplazamiento fue suave, confortable para los pasajeros-clientes?, etc, etc; bueno, esto no se logró hasta el día de hoy, sólo se concretaron unos incentivos de producción cuya medición se basa en la puntualidad de llegada de los trenes; la medida es efectista, no está midiendo ninguna otra competencia, ligada al saber hacer, y al deber ser.¹⁷ Sin embargo, es un avance sustancial, toda vez que se logró motivar vía una medida económica al trabajador y obtener puntualidades cercanas al 96%, de un movimiento de más de 75 trenes diarios. Otra política de participación hacia los trabajadores que motivó desarrollar el talento, la creatividad y demostrar la experiencia y conocimiento del negocio del ferrocarril, fue un

¹⁷ Se anexa acuerdo de prima de producción con los trabajadores, contrato colectivo de Sindicato de Tracción 2006-2008.

concurso llamado EFE innova , que logró la participación de trabajadores de muchas áreas, recogándose muchas ideas que buscaban abrir oportunidades de negocios para la empresa y de concretarse los proyectos, las utilidades de éstos se repartirían en un % x entre los ganadores del concurso; bueno, éste nunca llegó a su fin y se premiaron los trabajadores ganadores del concurso pero hoy, se encuentra suspendido por razones financieras.

De los ejemplos anteriores, se demuestra que cuando hay políticas adecuadas de motivación e integración del trabajador, éstos se sienten considerados en el desarrollo de su empresa, sin embargo se pasa rápidamente a la frustración y angustia por no existir un seguimiento de los proyectos y ver concretados sus objetivos.

De tal manera, la definición de competencias, su seguimiento y certificación final, podría ver reflejado de una buena vez la cultura del trabajador en los objetivos de la empresa, en su misión como una empresa de transporte eficiente y competitivo y por ende en una cadena de valoración por parte de sus clientes-ciudadanos.

7.5 CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Existe una iniciativa llamada **Proyecto Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales**, que es una iniciativa conjunta impulsada por Fundación Chile, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo SENCE, y el Programa ChileCalifica, contando con el apoyo de CORFO-FDI, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Educación, empresas y gremios empresariales de los diferentes sectores productivos participantes y bancos multilaterales (BID-FOMIN, Banco Mundial). Socios Estratégicos del proyecto han sido las Asociaciones Gremiales y Empresariales de 9 sectores productivos, junto con Trabajadores y Organizaciones Sindicales de los sectores y empresas participantes.

Este programa busca instalar el enfoque de competencias laborales en la gestión de los recursos humanos, contribuyendo al desarrollo general del país, a partir del mejoramiento de la competitividad de su capital humano.

Acorde a este propósito, desde 1999 se vienen desarrollando numerosas experiencias demostrativas en que se ha aplicado el enfoque de competencias a los ámbitos de:

La evaluación y certificación de trabajadores

El mejoramiento de la oferta de formación y capacitación para el trabajo
La modernización de los sistemas de intermediación laboral, y
La gestión de recursos humanos en empresas.

7.6 EJEMPLO DE ESTRUCTURA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS (CASO CODELCO)¹⁸

7.6.1 CONFECCIÓN DEL CATÁLOGO DE COMPETENCIAS

A partir de la descomposición de las tareas que es necesario hacer para un proceso, se identifica lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas.

Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido: una vez identificadas las competencias se debe trabajar en la descripción clara de cada uno de sus niveles, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.

Identificar los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo: de esta forma, se puede individualizar el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas, así se podrá identificar a los colaboradores que cuentan con conocimientos críticos dentro de la empresa y su potencial uso evitando que el ejecutivo en una división dependa exclusivamente de los recursos que tenga a su alcance, lo que permitirá asignar siempre a la persona más idónea para el puesto y solo en el evento que no exista internamente se podrá recurrir a la contratación de empresas externas.

7.6.2 CÓMO SE DEFINE ESTE MODELO

Como se dijo, son los cambios en las operaciones los que traerán los beneficios más importantes. El modelo es una herramienta imprescindible para conseguir esos cambios, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación

¹⁸ El ejemplo pertenece al trabajo realizado por Peggy Cruz, Silvana Rojas, Georgina Vega, Yasna Villegas. Universidad de Antofagasta

de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma.

Para que este modelo de gestión de RRHH sea operativo deberán definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales de CODELCO, sino también para que esta "capacidad colectiva de hacer" aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías, socialización de los conocimientos, etc.

7.6.3 RESTRICCIONES DEL MODELO

Resistencia al cambio: Es una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista de alguna medida de nuestro esquema de pensamiento y acción vigente. La persona empieza por resistir aquello nuevo que lo descoloca o molesta y si no revierte esa actitud en ese punto pasa a resistirse.

El miedo a la grúa: El valor de los recursos que han sido invertidos en capital físico por un inversionista se puede recuperar a menudo fácilmente más adelante (a través de una reventa) sin embargo, el capital humano como forma parte del sistema nervioso de un individuo específico, no puede ser poseído así por separado aparte del cuerpo vivo, por lo que el capital humano por si mismo no se puede comprar o vender directamente en el mercado. Si un empleado elige renunciar a su trabajo, quizás debido a una oferta de mucho más alto pago o a una firma competente en la misma industria, entonces cualquier inversión pasada que el empleador pudo haber hecho para aumentar las habilidades del trabajador se pierde para la firma, al minuto en que el trabajador sale por la puerta de la empresa.

La única persona que puede invertir en Capital Humano con la confianza completa de que no lo privarán arbitrariamente de sus frutos en el futuro sin la remuneración es el mismo individuo en quien se hace la inversión.

7.7 PROPUESTAS ANEXAS: SISTEMA DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES (FUNDACIÓN CHILE)

7.7.1 PROPÓSITO Y ALCANCE

Fundación Chile ha iniciado una línea programática orientada al desarrollo de RRHH, bajo en convencimiento que los desafíos de competitividad que enfrenta el país demandan una importante inversión en capital humano. El Programa Competencia Laborales de fundación Chile contribuirá a este esfuerzo diseñando y poniendo en marcha un sistema nacional para evaluar y certificar las competencias laborales de las personas independientemente de como fueron adquiridas.

7.7.2 SITUACIÓN ACTUAL

La implementación del sistema nacional de certificación de competencia laboral y calidad de la capacitación responde al siguiente diagnóstico:

- Reflexión estratégica insuficiente o poco sistematizada por parte de sectores productivos sobre las competencias laborales claves que requerirán para tener éxito en el siglo XXI, en consecuencia,
- Señales poco claras hacia el mercado laboral y hacia el mundo de la educación, formación, y capacitación sobre los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por la industria;
- Baja satisfacción por parte de empresas con la oferta de capacitación disponible, particularmente por su falta de pertinencia y alineamiento con sus necesidades.
- Certificados de educación formal que no garantizan que la persona pueda ejercer funciones laborales con la competencia requerida por la empresa.
- Trabajadores competentes pero sin estudios formales no disponen de un mecanismo que reconozca los aprendizajes adquiridos en su experiencia de trabajo, afectando así su movilidad y trayectoria laborales.

7.7.3 ALGUNAS CONSECUENCIAS DE ESTA SITUACIÓN SON:

- Sería amenaza para sectores productivos de perder competitividad por no disponer de estándares claros para evaluar desempeño de personas y organizaciones, afectando la calidad de sus servicios / productos.
- Mercado laboral poco transparente por importante asimetrías de información.
- Aumento del costo de transacción de reclutamiento y selección de personal y retorno sobre inversión en capital humano menor al esperado.
- Trayectorias de educación y formación con poco destino en el caso de jóvenes, por baja pertinencia y relevancia de oferta de educación/ formación.

7.7.4 OBJETIVO DEL PROYECTO

Desarrollar e implementar una experiencia piloto de un sistema de evaluación y certificación de competencia laborales y de la calidad de la capacitación. A partir de esta experiencia piloto se diseñarán las bases institucionales y metodológicas de un sistema nacional de certificación de competencia laboral, desarrollado conjuntamente por los sectores privados y públicos.

7.7.5 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto incluye a los sectores construcción, minería y turismo, todos de gran importancia en términos de empleo y para los cuales disponer de fuerza competente y flexible es una condición de éxito del negocio.

Fundación Chile utilizará experiencia internacional en certificación de competencias con el objeto de asegurar que los estándares de competencia laboral nacionales sean relevantes y consistentes con las demandas de calidad y competitividad derivadas de una economía global. Los principales referentes son los sistemas británicos, australianos, canadienses y mexicanos.

7.7.6 EL PROYECTO CONTEMPLA LAS SIGUIENTES FASES

- Articulación y acuerdos institucionales
- Estudios sectoriales
- Identificación y validación de competencias laborales por cada sector
- Diseño e implementación piloto de un sistema de evaluación y certificación de competencias
- Definición de estándares de calidad para programas de capacitación
- Estudio de sustentabilidad institucional y financiera del sistema nacional de certificación a la luz del resultado del proyecto piloto

7.7.7 BENEFICIOS

La implantación exitosa de un sistema de certificación de competencias laborales puede traducirse en los siguientes beneficios:

- Los empleadores dispondrán de estándares definidos y aceptados para hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal; apoyar procesos de evaluación del desempeño con las normas y estándares definidos y en general, para orientar su inversión en desarrollos de recursos humanos.
- Los trabajadores actuales y futuros contarán con un mecanismo para certificar los conocimientos adquiridos, las habilidades y aptitudes desarrollados en su vida laboral y profesional, mejorando sus posibilidades de movilidad laboral, dentro o entre distintos sectores productivos y dispondrán de información sobre los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para el adecuado desempeño de sus funciones y para planificar posibles trayectorias de desarrollos personal y profesional.
- Los organismos del mundo de la formación y capacitación contarán con información generada y validada para orientar su oferta de programas tanto en términos de pertinencia como de calidad.

- El sistema de certificación constituirá un incentivo decisivo para que la oferta de educación formal se alinee con los requerimientos del mundo del trabajo en general.

De lo anterior, puedo expresar que la gestión por competencias es una iniciativa nueva en nuestro país y como ejemplo de proyecto expongo el caso de Codelco; no se encontraron antecedentes en esta investigación respecto a iniciativas de certificación en el sector transporte, estrategia que en los años noventa se empezó a implementar en México y de ahí se está masificando lentamente a toda Latinoamérica.

La implementación de la gestión por competencia en Ferrocarriles puede ser una herramienta innovadora, que ayude a un manejo eficaz de las personas, tratadas como capital humano y que produzca el cambio deseado en la gestión del recurso humano; esta gestión necesariamente debe ir involucrada en una iniciativa mucho mayor y que no es motivo de este trabajo y que es una estrategia de control de gestión, como bien podría ser el cuadro de mando integral, que se está aplicando hoy en el INP, el que ayudará a perfilar perspectivas financieras, clientes, procesos y aprendizaje con la misión de la empresa.

8.0 CONCLUSIONES

- **COMPLEJIDAD DE LOS CAMBIOS**

Que los cambios en una empresa como EFE, cuyo inicio se origina en una necesidad estratégica económica, militar y política y que por su aporte al desarrollo del país, sus cambios sufren procesos excesivamente lentos y toda decisión en su gestión ha llevado consigo inevitablemente una discusión a nivel político y ciudadano.

Que el desarrollo de esta investigación me permitió descubrir que se reconoce dentro de la empresa, que existe una "cultura fierrera" y que podemos ver fácilmente los problemas de equipos y de la infraestructura, pero nos cuesta ver los problemas de la gente (clientes, trabajadores, proveedores) y eso es causa de la mayoría de los fracasos en la aplicación de nuevas tecnologías.

- **OPORTUNIDAD DE GENERAR CAMBIOS A TODA LA ORGANIZACIÓN**

Mi opinión personal, respecto al desarrollo de aprendizaje como alumno de esta prestigiosa Universidad, complementado con mi experiencia como trabajador de una

empresa pública, me llama a ser un agente de cambio dentro de la organización. Toda vez que en el mundo, hoy se avanza desde los conceptos de control en línea hacia el control distribuido, lo cual implica abrir espacios que permitan reorientar y organizar a los trabajadores para que participen ya sea en grupos unidisciplinarios como en grupos multidisciplinarios que aportan su capacidad para analizar y mejorar los procesos en los cuales trabajan. Ello implica tiempo para analizar la gestión de la rutina diaria de trabajo y para estudiar sistemáticamente su mejoramiento.

Significa pasar del espontaneísmo a la organización del talento para incrementar la productividad, significa pasar del trabajo meramente individual y aislado a un estilo que verdaderamente sea en equipo, significa pasar desde una cultura en que el trabajo y la responsabilidad se imponen desde arriba a otra cultura en que el trabajo y la responsabilidad se asumen en forma autónoma y automotivada.

Una gestión modernizadora en la Empresa de los Ferrocarriles del Estado, implica plantearse un mapa estratégico en términos de mediciones alineadas con este mapa, tanto en el plano financiero (resultados económicos), del cliente (como nos ven), de procesos (en que proceso lograr la excelencia) de aprendizaje (¿Cómo podemos mejorar los RRHH y las tecnologías de información para crear valor?).

En este trabajo se trató su capital humano, que viene siendo un elemento de perspectiva estratégica y que cuyo aporte a través de sus conocimientos, experiencia y cultura, medida y evaluada en competencias laborales, puede ayudar a los objetivos de la empresa, cual es el mejoramiento de su imagen a través de, un eficiente servicio de trenes y que logre valor público a través de la aprobación de sus clientes.



Fotografía, de Maestranza San Eugenio, Santiago, Chile, primavera 2007.

9.0 METODOLOGÍA

- Entrevista a ejecutivos de EFE, el señor Rafael Tenajo, SubGerente Desarrollo de Personas, señor Osvaldo Cifuentes, Administrador Público, Jefe Departamento Políticas Corporativas, señor José Bonifaz Suárez, Jefe Departamento Capacitación, además del señor Luis Felipe Jiménez Castro, Administrador Público, Gerente Recurso Humanos Empresa Empack Ltda..
- Lectura técnica de textos históricos de ferrocarriles
- Lectura y análisis de Ley Orgánica de Ferrocarriles
- Estudio de herramientas de gestión aplicables a la administración pública y privada, tales como el Balance score card y Certificación de Competencias

10. BIBLIOGRAFIA

- El cuadro de Mando Integral en los servicios públicos, Ernesto Evans Espinoza, Alex Saravia Molina.
- Capital Humano y la Gestión por Competencias, Peggy Cruz, Silvana Rojas, Georgina Vega, Yasna Villegas, Universidad de Antofagasta.
- Página Web www.efe.cl.
- ¿Quién se ha llevado mi queso?, Spencer Jonson, M.D. Empresa activa.
- La guía del emprendedor, Hernán Herrera, Daniel Brown

11 ANEXOS

- DFL N° 1 del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones del 3 de agosto de 1993, que constituye la nueva Ley Orgánica de EFE
- ERNESTO EVANS ESPIÑEIRA, ALEX SARAIVIA MOLINA, como puede beneficiarse el estado con un Balanced Score Card, pag.18.
- Carta del Gerente General y del Subgerente de Desarrollo de personas, efectuando llamado a retiro voluntario.
- Entrevista. Señor Bonifaz. Jefe Capacitación EFE
- Entrevista señor Luis Felipe Jiménez Castro; Administrador Público, Sector privado.
- Itinerario de trenes
- Noticia Diario El Clarín.cl, estudio Banco Mundial para EFE.

Identificación de la Norma : DFL-1
Fecha de Publicación : 03.08.1993
Fecha de Promulgación : 30.06.1993
Organismo : MINISTERIO DE TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES
Ultima Modificación : DFL-24, HACIENDA 02.09.2003

FIJA TEXTO REFUNDIDO, COORDINADO Y SISTEMATIZADO DE
LA LEY ORGANICA DE LA EMPRESA DE LOS FERROCARRILES DEL
ESTADO

DFL. Núm. 1.- Santiago, 30 de Junio de 1993.- Visto:
Lo dispuesto en los artículos 32 N° 3 y 61 de la
Constitución Política del Estado y lo señalado en el
artículo 8° transitorio de la ley N° 19.170,

Considerando: Que la diversidad de disposiciones de
carácter legal por las cuales se rige la Empresa de los
Ferrocarriles del Estado hace necesario refundir todas
ellas en un solo texto, coordinado y sistematizado que
facilite su consulta y aplicación y en uso de las
facultades mencionadas,
dicto el siguiente:

Decreto con Fuerza de Ley

TITULO I {ARTS. 1-3}

Naturaleza, objeto y domicilio

Artículo 1°: La Empresa de los Ferrocarriles del
Estado es una persona jurídica de derecho público,
constituye una empresa autónoma del Estado, dotada de
patrimonio propio, con domicilio en la ciudad de
Santiago y se relacionará con el Gobierno a través del
Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.

Artículo 2°: La Empresa de los Ferrocarriles del
Estado tendrá por objeto establecer, desarrollar,
impulsar, mantener y explotar servicios de transporte de
pasajeros y carga a realizarse por medio de vías férreas
o sistemas similares y servicios de transporte
complementarios, cualquiera sea su modo, incluyendo
todas las actividades conexas necesarias para el debido
cumplimiento de esta finalidad. Asimismo, podrá explotar
comercialmente los bienes de que es dueña.

Este objeto social lo podrá realizar directamente o
por medio de contratos u otorgamiento de concesiones o
mediante la constitución, con personas naturales o
jurídicas, chilenas o extranjeras, de sociedades
anónimas que, para todos los efectos legales posteriores
a su constitución, se regirán por las normas aplicables
a las sociedades anónimas abiertas. Los servicios de
transporte complementarios sólo podrán prestarse por
medio de contratos, concesiones o sociedades pactadas
con terceros, de conformidad a lo establecido en este
artículo.

La participación de terceros, en las sociedades que
forme la Empresa para el cumplimiento de sus fines y el
otorgamiento de concesiones, deberán realizarse mediante
licitación pública, en cuyas bases se establecerán clara
y precisamente los elementos de la esencia del pacto

social o del contrato de concesión. Se excluyen de este requisito las sociedades y concesiones cuyo objeto recaiga en la prestación de servicios menores.

La Empresa, en caso alguno, podrá celebrar actos o contratos que, legalmente o de hecho, impliquen enajenación de la franja de terreno, puentes y obras de arte que constituyan el trazado y vía ferroviaria. Se excluyen de esta prohibición los actos o contratos que recaigan en terrenos que queden en desuso en razón de modificaciones del trazado de la línea o del cambio de ubicación de estaciones o por haberse levantado la vía férrea, en virtud de autorización expresa dada por el Presidente de la República. De igual modo, en todo contrato, concesión o aporte que implique dar uso exclusivo de la línea férrea, en todo o parte, será condición esencial del contrato, o de la concesión, o del aporte a la sociedad, que se permita a terceros el uso de la vía, sobre la base de un sistema tarifario igualitario y no discriminatorio.

Los actos y contratos que realice la Empresa en el desarrollo de su giro se regirán exclusivamente por las normas de derecho privado, en todo aquello que no sea contrario a las normas del presente decreto con fuerza de ley.

Artículo 3°: La Empresa suministrará al Gobierno todos los datos e informes estadísticos relativos a la explotación y administración que puedan requerirse para el constante estudio de la política ferroviaria y de transporte.

TITULO II

De la administración

Párrafo 1°

Del Directorio

a) De su composición y designación

Artículo 4°.- La administración de la empresa la ejercerá un directorio compuesto por siete miembros designados por acuerdo del Consejo de la Corporación de Fomento de la Producción o de alguno de aquellos Comités a que se refiere el artículo 7° del Decreto con Fuerza de Ley N° 211 de 1960, al que dicho Consejo delegue expresamente esta función. El Consejo o el Comité designará, además, a uno de dichos directores para que se desempeñe como Presidente del Directorio.

En ausencia del Presidente, el Directorio será presidido por el director que designen los demás asistentes a la sesión respectiva.

Los directores durarán tres años en sus funciones y podrán ser reelegidos. No obstante, podrán ser removidos antes de la expiración de sus mandatos, por acuerdo del Consejo de la Corporación de Fomento de la Producción o del Comité que corresponda, caso en que se procederá a nombrar un reemplazante por el resto del período que faltare al reemplazado, en la forma indicada en el inciso primero de este artículo.

Para ser Director será necesario cumplir los siguientes requisitos:

a) Ser chileno.

DFL 24, HACIENDA
Art. único N° 1
D.O. 02.09.2003

b) Tener a lo menos 21 años de edad.

c) No haber sido condenado por delito que merezca pena aflictiva o de inhabilitación perpetua para desempeñar cargos u oficios públicos, ni haber sido declarado fallido o haber sido administrador o representante legal de personas fallidas condenadas por los delitos de quiebra culpable o fraudulenta y demás establecidos en los artículos 203 y 204 de la Ley de Quiebras.

DFL 24, HACIENDA
Art. único N° 2 a)
D.O. 02.09.2003

d) Tener un título profesional universitario o haber desempeñado, por un período no inferior a tres años continuos o no, un cargo ejecutivo superior en empresas públicas o privadas.

e) Poseer antecedentes comerciales y tributarios intachables.

DFL 24, HACIENDA
Art. único N° 2 b)
D.O. 02.09.2003

El cargo de director será incompatible con el de Ministro de Estado o Subsecretario.

El Directorio, además, estará integrado por un representante de los trabajadores, el cual sólo tendrá derecho a voz, durará dos años en funciones, será elegido en votación secreta y directa por los trabajadores de la Empresa y podrá ser reelegido hasta por cuatro períodos consecutivos. La elección se convocará por el Gerente General para día, hora y lugares determinados. La convocatoria a elección deberá ser publicitada para conocimiento del personal, con no menos de ocho días de anticipación a aquel fijado para su realización. En todo caso, la elección deberá realizarse con no menos de quince días de anticipación a la fecha en que expire el período del representante de los trabajadores en ejercicio.

b) De las inhabilidades y recusaciones de los Directores {ARTS. 5-6}

Artículo 5°: Son inhábiles para desempeñar el cargo de Director:

1. Las personas que por sí, sus cónyuges, sus parientes legítimos hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad, o por personas que estén ligadas a ellos por vínculos de adopción, o a través de personas naturales o de personas jurídicas en que tengan control de su administración, posean o adquieran -a cualquier título- interés superior al 10% en empresas de transporte o en empresas en que participe la Empresa o sean parte o tengan interés en concesiones dadas por ésta a terceros.
2. Las personas que desempeñen los cargos de Presidente, Vicepresidente, Secretario General y Tesorero en las directivas centrales de los partidos políticos o en directivas nacionales de organizaciones gremiales o sindicales.
3. Los candidatos a alcalde, a concejal o a parlamentario por la zona donde opera la empresa, desde la declaración de las candidaturas y hasta seis meses después de la elección respectiva.
4. Las personas que sean acusadas por delito que merezca pena aflictiva o de inhabilitación perpetua

DFL 24, HACIENDA
Art. único N° 3
D.O. 02.09.2003

para desempeñar cargos u oficios públicos, las que sean declaradas fallidas o sean administradoras o representantes legales de personas fallidas, que sean acusadas por los delitos de quiebra culpable o fraudulenta y demás establecidos en los artículos 203 y 204 de la Ley de Quiebras, en tanto se mantenga esa calidad.

Artículo 6°: Los Directores sólo podrán ser inhabilitados para intervenir en un negocio determinado, en razón de existir interés personal o de su cónyuge o de sus parientes consanguíneos en toda la línea recta o hasta el cuarto grado colateral o por afinidad hasta el segundo grado inclusive o tener vínculos de adopción o por causa de amistad íntima o enemistada con aquél o aquéllos a quienes afecte dicha materia.

La recusación deberá deducirse ante el Directorio hasta el momento mismo en que éste entre a resolver sobre la materia respecto de la cual se alega la inhabilidad. La recusación deberá ir acompañada de las pruebas que justifiquen la causal invocada y, tratándose de prueba testimonial, ésta se adjuntará mediante declaraciones juradas prestadas ante Notario Público.

Deducida la recusación, el Presidente notificará de ésta al Director afectado, el cual deberá informar por escrito al Directorio, dentro de las 48 horas siguientes. Contestada ésta o transcurrido dicho plazo, el Presidente del Directorio o quien haga sus veces, con o sin el informe del Director afectado, citará de inmediato a una sesión extraordinaria del Directorio para resolver la recusación. El fallo del Directorio no será susceptible de recurso alguno. Mientras no se resuelva sobre la recusación, el Directorio se abstendrá de resolver sobre la materia en que ésta incide.

El Director a quien afecte una causal de recusación, deberá darla a conocer de inmediato al Directorio y abstenerse de participar en la discusión y votación de la materia. La infracción a esta obligación se considerará como falta grave.

En el evento en que la causal de recusación llegue a conocimiento del interesado con posterioridad a la decisión del asunto, ésta deberá hacerse valer dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha en que el interesado tuvo conocimiento de la decisión. El Directorio sólo la admitirá a tramitación en el evento en que el voto del Director recusado haya sido determinante para lograr el quórum exigido por la ley, según sea la materia de que se trate. De acogerse la recusación, el Directorio, en sesión especialmente convocada al efecto, deberá pronunciarse nuevamente sobre la materia en que incide la recusación, quedando suspendido el cumplimiento de la decisión anterior.

La notificación de la recusación se hará mediante carta entregada en el domicilio que el afectado tenga registrado en la Empresa, por el Secretario o Ministro de fe pública.

c) De la responsabilidad, derechos, obligaciones y prohibiciones de los Directores {ARTS. 7-10}

Artículo 7°: La función de Director no es delegable y se ejerce colectivamente, en sala legalmente constituida.

Cada Director tiene derecho a ser informado plena y documentadamente y en cualquier tiempo, por el Gerente General o quien haga sus veces, de todo lo relacionado con la marcha de la Empresa. Este derecho deber ser ejercido de manera de no entorpecer la gestión social.

Artículo 8°: Los Directores deberán emplear en el ejercicio de sus funciones el cuidado y diligencia que los hombres emplean ordinariamente en sus propios negocios y responderán solidariamente de los perjuicios causados a la Empresa por sus actuaciones dolosas o culpables.

La aprobación gubernamental, o de la Contraloría General de la República, o de cualquier otra autoridad administrativa, cuando ésta proceda, de la memoria y balance, o de cualquier otra cuenta o información general que presente el Directorio, no libera a los Directores de la responsabilidad personal que les corresponda por actos o negocios determinados. La aprobación específica de éstos no los exonera de aquella responsabilidad, si hubiere mediado culpa leve, grave o dolo.

Artículo 9°: Los Directores están obligados a guardar reserva respecto de los negocios de la Empresa y de la información a que tengan acceso en razón de su cargo y que no haya sido divulgada oficialmente por el Directorio. No regirá esta obligación cuando la reserva lesione el interés de la Empresa o se refiera a hechos u omisiones constitutivas de infracción a las leyes.

Artículo 10°: Se prohíbe a los Directores:

- 1) Adoptar políticas o decisiones que no tengan por finalidad cumplir el objeto de la Empresa en la forma establecida en esta ley o persigan beneficiar sus propios intereses o los de terceras personas con quienes existan relaciones de parentesco, amistad íntima o intereses comerciales o políticos.
- 2) Impedir u obstaculizar las investigaciones destinadas a establecer su propia responsabilidad o la de los ejecutivos en la gestión de la empresa.
- 3) Inducir a los gerentes, ejecutivos, dependientes o auditores, a rendir cuentas irregulares, a presentar informaciones no fidedignas o falsas y a ocultar información.
- 4) Tomar en préstamo dinero o bienes de la sociedad, o usar en provecho propio o de terceros, con quienes tengan relación de parentesco, amistad íntima o intereses comerciales o políticos, los bienes, servicios o créditos de la Empresa, y
- 5) Realizar o incurrir en actos ilegales o inmorales, o contrarios a las normas de esta ley o al interés social, o usar de su cargo para obtener beneficios o prebendas indebidas para sí o para terceros con quienes tengan relación de parentesco, amistad íntima o intereses comerciales o políticos.

d) De la remuneración de los Directores

Artículo 11°.- Los Directores percibirán como única retribución por su asistencia a sesiones o a comisiones o a comités del Directorio, el equivalente a 6 unidades tributarias mensuales, con un tope mensual máximo de 12 unidades tributarias mensuales, cualquiera que sea el número de sesiones a que asistan en el mes respectivo. Esta retribución tendrá el carácter de honorario para todos los efectos legales. Además, percibirán mensualmente, por concepto de remuneración fija, el equivalente a 7 unidades tributarias mensuales.

El Presidente del Directorio, o quien lo subroge, percibirá igual retribución, aumentada en un 100%.

No podrá asignarse a los directores, suma alguna por gastos de representación.

Las remuneraciones señaladas en los incisos anteriores, serán compatibles con la remuneración de cualquier otro cargo en servicio u órgano de la Administración del Estado, excepto con la que corresponda por la participación o integración en otro directorio o consejo de empresas o entidades del Estado.

Con todo, los Intendentes y Jefes Superiores de Servicio que integren algún directorio o consejo de empresas o entidades del Estado, podrán ser designados consejeros de esta empresa, perdiendo en tal caso, su derecho a percibir la remuneración o dieta establecida en la presente ley.

e) De la cesación en el cargo de Director

Artículo 12°: Son causales de cesación en el cargo de Director, las siguientes:

- a) Renuncia aceptada o solicitada por el Consejo de la Corporación de Fomento de la Producción;
- b) Remoción acordada por el Consejo de la Corporación de Fomento de la Producción, en conformidad a lo dispuesto en el artículo 4°;
- c) Incapacidad síquica o física, y
- d) Sobreveniencia de alguna causal de inhabilidad, en cuyo caso el Director afectado cesará inmediatamente en el cargo.

INCISO SUPRIMIDO

INCISO SUPRIMIDO

El reemplazo de los Directores será hecho de conformidad a lo establecido en el Artículo 4°.

f) Del funcionamiento del Directorio {ARTS. 13-15}

Artículo 13°: El Directorio sesionará con la mayoría de sus miembros en ejercicio y adoptará sus acuerdos por mayoría de votos de sus miembros presentes. En caso de empate se citará a una sesión especial para dirimirlo y, de subsistir el empate, lo dirimirá el voto del Presidente del Directorio o quien haga sus veces.

El Directorio sesionará en forma ordinaria o extraordinaria. Son sesiones ordinarias aquellas que determine el propio Directorio para días y horas determinadas, en las cuales se tratarán todas las materias que el Presidente incluya en la tabla respectiva, la que deberá ser comunicada a los Directores con no menos de 24 horas de anticipación a la

DFL 24, HACIENDA
Art. único N° 4
D.O. 02.09.2003

DFL 24, HACIENDA
Art. único N° 5 a)
D.O. 02.09.2003

DFL 24, HACIENDA
Art. único N° 5 b)
D.O. 28.08.2003

fecha de la sesión. El Directorio no podrá establecer más de dos sesiones ordinarias por mes.

Son sesiones extraordinarias aquellas en que el Directorio es convocado especialmente para conocer exclusivamente de aquellas materias que motivan la convocatoria. Esta podrá ser a iniciativa del Presidente o a requerimiento escrito de tres Directores, a lo menos. La citación a sesión extraordinaria deberá hacerse con una anticipación no inferior a 48 horas y deberá contener expresamente las materias a tratarse en ella.

Artículo 14°: La Empresa sólo podrá celebrar actos o contratos en los que uno o más Directores tengan interés por sí o como representantes de otra persona, cuando dichas operaciones sean conocidas y aprobadas por el Directorio y se ajusten a condiciones de equidad similares a las que habitualmente prevalecen en el mercado.

Se presume de derecho que existe interés de un Director en toda negociación, acto, contrato u operación en la que deba intervenir el mismo, su cónyuge o sus parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, o las sociedades o empresas en las cuales sea director o dueño directo, o a través de otras personas naturales o jurídicas, de un 10% o más de su capital.

La infracción a este artículo no afectará la validez de la operación. Sin embargo, la empresa, sin perjuicio de las sanciones administrativas y penales que correspondan, tendrá derecho a exigir indemnización por los perjuicios ocasionados y a que se reembolse a la Empresa por el Director interesado, una suma equivalente a los beneficios que a éste, a sus parientes o a sus representados les hubiere reportado tal negociación. Igual derecho tendrán los terceros que resultaren afectados por ésta.

Artículo 15°: De toda deliberación y acuerdo del Directorio se deberá dejar constancia en un libro de actas; que deberá ser foliado correlativamente y al cual se incorporarán por estricto orden de ocurrencia, sin que se dejen fojas o espacios en blanco. Las actas se podrán escriturar por cualquier medio que garantice su fidelidad, quedando estrictamente prohibido hacer intercalaciones, supresiones o adulteraciones que puedan afectarlas.

El acta deberá ser firmada por todos los Directores que hubieren concurrido a la sesión. Si alguno de ellos falleciere o se imposibilitare, por cualquier causa, para firmarla, se dejará constancia en la misma de la respectiva circunstancia o impedimento.

El acta se entenderá aprobada desde el momento en que sea suscrita por los Directores que asistieron a la sesión, salvo la existencia de alguna de las situaciones establecidas en el inciso precedente. Los acuerdos contenidos en el acta sólo se podrán llevar a efecto una vez aprobada ésta.

Se entenderá aprobada el acta desde el momento de su firma y, desde esa fecha, se podrán llevar a efecto los acuerdos a que ella se refiere.

El Director que quiera salvar su responsabilidad por

algún acto o acuerdo del Directorio, deberá hacer constar en el acta su oposición. Igualmente, antes de firmarla, todo Director tiene el derecho de consignar en ella las inexactitudes u omisiones que contenga, según su opinión.

g) De las atribuciones del Directorio {ART. 16}

Artículo 16°: Corresponde al Directorio la administración y representación de la Empresa, con las más amplias y absolutas facultades y sin otras limitaciones que aquellas que expresamente se establecen en este decreto con fuerza de ley.

El Directorio, además, deberá:

- a) Designar, en su primera sesión y de entre sus miembros, al Director que se desempeñará como Vicepresidente del mismo. El Vicepresidente reemplazará al Presidente en caso de ausencia o imposibilidad transitoria de éste para ejercer el cargo;
- b) Designar al Gerente General y al Ejecutivo de la Empresa que deba reemplazarlo transitoriamente en caso de ausencia o imposibilidad temporal de éste para el ejercicio del cargo. El Gerente General se designará o removerá en sesión especialmente convocada al efecto.
- c) Dictar los reglamentos y normas que estime conveniente para regular la organización interna de la Empresa y su adecuado funcionamiento;
- d) Establecer las bases de licitación a que se refiere el artículo 2° para los efectos de otorgar concesiones o constituir sociedades anónimas con terceros. Asimismo, deberá aprobar expresamente el texto de los contratos de concesión y los estatutos de las sociedades anónimas que acuerde constituir;
- e) Establecer y modificar las plantas del personal; fijar y determinar sus remuneraciones y beneficios, y aprobar los reglamentos internos de trabajo que someta a su decisión el Gerente General;
- f) Aprobar y modificar los presupuestos anuales de ingresos, gastos e inversiones, y establecer las normas necesarias para controlar su cumplimiento;
- g) Pronunciarse sobre los estados financieros trimestrales y anuales que debe presentarle el Gerente General, conforme a las normas establecidas por el Directorio y a los principios y sistemas de contabilidad aplicables a las sociedades anónimas abiertas;
- h) Aprobar la creación de oficinas, agencias o representaciones dentro del país o en el extranjero, e
- i) Conferir poderes generales al Gerente General y especiales a otros ejecutivos o a abogados de la empresa y, para casos específicos y determinados, a terceras personas. Estos poderes los podrá revocar y limitar en cualquier momento, sin expresión de causa.
En caso alguno el Directorio podrá:
- 1) Constituir a la Empresa en aval, fiadora o codeudora solidaria de terceras personas, naturales o

jurídicas, y
2) Efectuar donaciones.

Párrafo 2° {ARTS. 17-21}
Del Gerente General

Artículo 17°: Existirá un Gerente General que será designado y removido por el Directorio en la forma establecida en la letra b) del artículo 16°.

La remuneración y demás condiciones del contrato de trabajo del Gerente General serán determinadas por el Directorio en el momento de su designación. Este acuerdo requerirá del voto favorable de la mayoría absoluta de los Directores en ejercicio.

Artículo 18°: Corresponderá al Gerente General la ejecución de los acuerdos del Directorio, la supervisión permanente de la administración y funcionamiento de la Empresa y la representación extrajudicial y judicial de la misma, con todas las facultades que se contemplan en el inciso segundo del artículo 7° del Código de Procedimiento Civil.

El Gerente General, sin necesidad de mención expresa, gozará de todas las facultades de administración necesarias para el cumplimiento y desarrollo del giro normal de la Empresa, además de las facultades que el Directorio le delegue expresamente.

Ello no obstante, se requerirá acuerdo previo del Directorio para:

- a) Adquirir, gravar y enajenar bienes raíces o derechos constituidos sobre ellos.
- b) Vender, ceder, transferir o arrendar bienes del activo inmovilizado de la Empresa cuyo valor exceda de 1.000 unidades tributarias mensuales.
- c) Contratar créditos a plazos superiores a un año, y
- d) Transigir y someter a compromiso.

Artículo 19°: El cargo de Gerente General es incompatible con el de Director de la Empresa. El Gerente General tendrá las mismas inhabilidades, responsabilidades, obligaciones y prohibiciones que los artículos 5°, 6°, 9° y 10° contemplan para los Directores.

Artículo 20°: El Gerente General asistirá a las sesiones de Directorio con derecho a voz y responderá con los miembros de éste de todos los acuerdos perjudiciales para la Empresa, a menos que deje expresa constancia en acta de su opinión contraria.

Artículo 21°: El Gerente General, en caso de ser citado a absolver posiciones, en materia laboral, podrá comparecer personalmente o bien por medio del jefe del personal o del encargado de relaciones laborales, el cual se entenderá expresamente autorizado para hacerlo en representación de la Empresa.

TITULO III {ARTS. 22-27}
Del Personal

Artículo 22°: Los trabajadores de la Empresa se

regirán por las normas de este decreto con fuerza de ley, por las disposiciones del Código del Trabajo y sus normas complementarias y por el decreto con fuerza de ley N° 3, de 1980, del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. En consecuencia, no les será aplicable norma alguna que afecte a los trabajadores del Estado o de sus empresas. Para todos los efectos legales, se consideran como trabajadores del sector privado.

Sólo tendrán las calidad de trabajadores aquellas personas que desempeñen labores permanentes, por media jornada o más de media jornada en la Empresa y siempre que exista vínculo de subordinación o dependencia con ésta.

La prestación de servicios por hora o sin vínculo de subordinación o dependencia con la Empresa, se regirá por las normas del Código Civil.

Los trabajadores que, a la fecha de vigencia de esta ley se encuentren afectos al régimen previsional de la ex Caja de Retiros y Previsión Social de los Ferrocarriles del Estado, tendrán derecho a mantenerse dentro de dicho régimen.

Artículo 23°: Toda persona que preste servicios a la Empresa, cualquiera que sea su naturaleza, responderá de todo daño o perjuicio que irroque a ésta, de mediar dolo o culpa de su parte.

Artículo 24°: La Empresa llevará un registro de su personal que contendrá, además de su filiación, todas las anotaciones que tengan relación con los cargos que desempeñe y con su actuación funcionaria y en conformidad con dicho registro extenderá la correspondiente hoja de servicio.

Sólo se acreditarán los servicios prestados en la Empresa con la hoja de servicio otorgada por la Dirección de la misma, la cual, una vez emitida, no podrá ser modificada o anulada, sino por acuerdo del Directorio.

El personal de la Empresa deberá proporcionar, con absoluta fidelidad y precisión, todos los datos que le sean requeridos para su anotación en el registro.

Artículo 25°: Son aplicables a los trabajadores de la Empresa las normas contenidas en el artículo 10° de este decreto con fuerza de ley. La infracción a cualquiera de ellas, constituye causal de caducidad del respectivo contrato de trabajo.

Artículo 26°: Los contratos de trabajo de los trabajadores de la Empresa de los Ferrocarriles del Estado que, sin solución de continuidad, sean contratados en las sociedades que ésta constituya, mantendrán su vigencia y continuidad con la nueva empleadora en los términos previstos en el inciso segundo del artículo 4° del Código del Trabajo, desde la fecha de constitución de la respectiva sociedad.

Los trabajadores a que se refiere el inciso anterior sólo podrán solicitar el desahucio de la Ley N° 7.998 y la indemnización por años de servicios a que tengan derecho, cuando cesen de prestar servicios a la nueva

sociedad. El desahucio y la indemnización se determinarán del modo previsto en el artículo tercero transitorio del Decreto con Fuerza de Ley N° 3, de 1980, del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, siempre que no hubieren ejercido el derecho contemplado en el artículo 1° de la Ley N° 18.747.

Los trabajadores a que se refiere esta disposición que, a la fecha de vigencia de esta ley, se encuentren afectos al régimen previsional de la ex Caja de Retiros y Previsión Social de los Ferrocarriles del Estado, tendrán derecho a mantenerse dentro de dicho régimen.

Artículo 27°: Los derechos del personal por sus servicios en la Empresa prescribirán en el plazo de seis meses a contar desde la fecha de terminación de ellos, con excepción del derecho a solicitar desahucio y jubilación.

Prescribirá en el plazo de dos años, contados desde la fecha del decreto de concesión, el derecho a solicitar revisiones o rectificaciones de desahucio, de pensiones de jubilación o beneficios de otra naturaleza.

TITULO IV {ARTS. 28-40}

Del Patrimonio, del régimen económico y de la fiscalización

a) Del Patrimonio {ARTS. 28-29}

Artículo 28°: Formarán parte del patrimonio de la Empresa de los Ferrocarriles del Estado:

- a) Las vías férreas que, por disposición del Gobierno, se hayan incorporado o se incorporen a ella, todo con sus dependencias y anexos;
- b) Los terrenos ocupados por las vías férreas y por sus dependencias y anexos;
- c) Los edificios, instalaciones, obras de arte y demás construcciones que, por disposición del Gobierno, se destinen permanentemente al servicio de la Empresa;
- d) El material rodante, equipo, maquinaria, herramientas, repuestos, útiles, existencias y enseres;
- e) Las concesiones y privilegios, por todo el tiempo de su otorgamiento;
- f) Las entradas provenientes de la explotación de sus bienes;
- g) El producto de la venta de sus bienes;
- h) Las sumas que anualmente consulte la Ley de Presupuesto de Entradas y Gastos de la Nación y las cantidades que se le asignen por otras leyes y decretos, e
- i) En general, todos los bienes muebles e inmuebles y derechos que adquiriera a cualquier título.

Artículo 29°: El Presidente de la República, dentro del plazo de un año, deberá establecer el valor actual de mercado de los bienes que componen el activo inmovilizado de la Empresa, aun cuando los valores que determine sean inferiores a los actuales valores de libro. Esta valorización podrá hacerse parcialmente, dentro del año, mediante decretos supremos, expedidos por intermedio del Ministerio de Transportes y

Telecomunicaciones, los que deberán llevar, además, la firma del Ministro de Hacienda. Lo valores así determinados pasarán a constituir el nuevo valor libro de tales bienes.

La Empresa deberá establecer un sistema de depreciación de sus activos sobre la base del uso, desgastes y antigüedad, el que sólo podrá ser alterado cada 10 años, previa autorización del Servicio de Impuestos Internos.

b) Del régimen económico {ARTS. 30-37}

Artículo 30°: La Empresa en sus actividades estará sujeta a las mismas normas financieras, contables y tributarias que rigen para las sociedades anónimas abiertas y sus balances y estados de situación deberán ser sometidos a auditorías por firmas auditoras externas de reconocido prestigio.

Artículo 31°: Las utilidades anuales que obtenga la Empresa se traspasarán a rentas generales de la Nación, salvo que su Directorio, con el voto favorable de no menos de cinco de sus miembros, acuerde retener todo o parte de ellas como reserva de capital.

Este acuerdo estará sujeto a la autorización previa y por escrito del Ministerio de Hacienda.

Artículo 32°: La Empresa, en caso alguno, podrá comprometer el crédito público. Tampoco podrá obtener financiamientos, créditos, aportes, subsidios, fianzas o garantías del Estado o de cualquiera de sus organismos, entidades o empresas, sino en los casos en que ello fuere posible para el sector privado y en iguales condiciones.

Se exceptúan de esta prohibición los aportes y garantías a que se compromete el Fisco en virtud de lo establecido en esta ley y la renovación de los avales, fianzas y garantías otorgados con anterioridad a la publicación de la presente ley.

Artículo 33°: Autorízase al Presidente de la República para que, mediante uno o más decretos supremos expedidos por intermedio del Ministerio de Hacienda, otorgue la garantía del Estado, hasta por el monto máximo equivalente en moneda nacional a tres millones de unidades de fomento, a los bonos que emita la Empresa de los Ferrocarriles del Estado, expresados en unidades de fomento, con cargo al límite establecido en este inciso. Estos recursos se destinarán exclusivamente a pagar, novar o extinguir en cualquier forma sus obligaciones financieras.

Asimismo, autorízase al Presidente de la República para que, mediante uno o más decretos supremos expedidos por intermedio del Ministerio de Hacienda, otorgue la garantía del Estado a los créditos que contraiga o a los bonos que emita la Empresa de los Ferrocarriles del Estado para financiar los gastos que demande el cumplimiento de su plan de rehabilitación, cualquiera que sea la moneda en que éstos se pacten, hasta por un monto máximo equivalente a cuatro millones de unidades de fomento.

Las garantías que otorgue el Estado en conformidad con esta ley se extenderán al capital e intereses que devenguen los bonos y los créditos mencionados en los incisos precedentes, comisiones y demás gastos que irroguen, hasta el pago efectivo de dichas obligaciones.

Artículo 34°: Al término de la Empresa, su patrimonio pasará al Fisco de Chile, con beneficio de inventario.

Artículo 35°: El Gobierno no podrá obligar a la Empresa a proporcionarle servicio alguno sin la debida compensación económica, la que estará sujeta al régimen general de tarifas vigentes en la Empresa, sin privilegio especial alguno.

Artículo 36°: Los bienes del activo inmovilizado de la Empresa cuyo valor de libro exceda de 500 unidades tributarias mensuales, sólo podrán ser enajenados en subasta u oferta pública, según lo determine el Directorio.

Artículo 37°: La Empresa podrá ofertar públicamente la venta de aquellos inmuebles de su dominio que sean prescindibles para la operación ferroviaria. La enajenación se hará a aquella persona natural o jurídica que haya hecho la oferta económicamente más conveniente, sin perjuicio que la Empresa pueda rechazar todas las ofertas si las considera que no se ajustan al valor real de mercado. En este último caso y hasta por un monto máximo de un millón quinientas mil unidades de fomento, podrá venderlos al Fisco, a través del Ministerio de Bienes Nacionales.

El precio en ningún caso será inferior al valor comercial que se fije por peritos designados al efecto por el Directorio de la Empresa y el Fisco, de común acuerdo. Este valor se podrá pagar en dinero o mediante novación por cambio de deudor, y deberá destinarse, íntegra y exclusivamente, a disminuir el pasivo de la Empresa.

c) De la fiscalización {ARTS. 38-40}

Artículo 38°: La Empresa quedará sujeta a la tuición y fiscalización de la Superintendencia de Valores y Seguros en los mismos términos que las sociedades anónimas abiertas.

Artículo 39°: Todo informe de los auditores externos deberá ser enviado de inmediato a la Superintendencia de Valores y Seguros para su revisión y análisis. Esta revisión se sujetará a los principios de auditoría generalmente aceptados para determinar la transparencia y los resultados operacionales y administrativos de una sociedad anónima abierta.

El informe de la Superintendencia de Valores y Seguros deberá considerar el cumplimiento de las finalidades de la Empresa, la regularidad de sus operaciones y señalar si existe o no responsabilidad de sus directivos o ejecutivos.

Artículo 40°: La Empresa sólo estará afecta al control de la Contraloría General de la República en los mismos casos, oportunidades, materias y forma en que lo estaría una sociedad anónima abierta privada.

Con todo, estarán sujetos a este control los aportes y subvenciones que reciba la Empresa del Fisco, en los términos del artículo 32° de este decreto con fuerza de ley.

TITULO V {ARTS. 41-48}
Disposiciones diversas

Artículo 41°: En los puntos que los caminos públicos cruzaren a nivel las vías férreas, la Empresa sólo estará obligada a mantener en funciones un servicio práctico de señales que permita a los que transiten por ellos percibir a la distancia la proximidad de un cruzamiento.

En aquellos cruces que se encuentren determinados en el decreto supremo a que se refiere el inciso final de este artículo, la Empresa estará obligada a construir barreras y guardaguanas. Las barreras se cerrarán con la debida anticipación al paso de los trenes, abriéndose enseguida para dejar expedito el tránsito por el camino.

A contar desde la fecha de vigencia de esta ley los gastos de construcción, señalización, mantenimiento o conservación, reparación y resguardo de un nuevo cruce ferroviario serán de cargo del organismo o institución que solicite la construcción del cruce. Asimismo, serán de cargo de éste los gastos necesarios para mantener en funciones el servicio de señales indicado en el inciso primero, o de un guardacruce cuando así se disponga por decreto supremo.

Facúltase al Presidente de la República para que mediante decreto supremo expedido a través del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones modifique la nómina de cruces a nivel en que los caminos públicos atraviesan la vía férrea y donde debe cumplirse con las obligaciones impuestas en este artículo, mencionada en el decreto supremo N° 500, de 1962 de la ex-Subsecretaría de Transportes del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción y sus modificaciones.

Artículo 42°: No regirán las obligaciones impuestas por los incisos primero y segundo del artículo anterior, cuando la Empresa mantenga en funciones dispositivos automáticos de señalización.

Artículo 43°: Los inmuebles que la Empresa ocupe u ocupare por vías férreas, sus dependencias, edificios, instalaciones y anexos que se encontraren inscritos a nombre del Fisco, deberán inscribirse en favor de la Empresa de los Ferrocarriles del Estado, en el Conservador de Bienes Raíces respectivo. Para este efecto, con el sólo mérito del Decreto Supremo que sobre el particular se dicte, dicho funcionario efectuará las inscripciones que procedan.

La Empresa de los Ferrocarriles del Estado podrá solicitar de los Tribunales de Justicia que ordene la inscripción a nombre de ella de los inmuebles que posea.

Para ejercitar este derecho se requiere:

- a) Haber poseído material e ininterrumpidamente el inmueble durante diez años por sí o por sus antecesores. La posesión deberá probarse en la forma establecida por el artículo 925 del Código Civil, y
- b) Que el predio tenga deslindes determinados.

Cumplidos los requisitos señalados, el Tribunal ordenará que se publique la solicitud en extracto, con todos los datos necesarios, por dos veces, en un periódico de la localidad en que estuviere situado el inmueble, o de la cabecera del departamento de la provincia si en aquella no lo hubiere.

Entre cada publicación deberán mediar diez días a lo menos.

Si a la solicitud presentada no se hiciera oposición por legítimo contradictor dentro del plazo de quince días contados desde la fecha de publicación del último aviso, el Tribunal declarará que la Empresa de los Ferrocarriles del Estado es dueña del inmueble y ordenará que éste sea inscrito a nombre de ella.

Si hubiere oposición por cualquiera persona que presentando antecedentes escritos, alegare tener igual o mejor derecho, se procederá de conformidad a lo prevenido en los artículos 551 a 561 inclusive del Código de Procedimiento Civil.

Las gestiones judiciales a que den origen las disposiciones de este artículo, los certificados, copias autorizadas, escrituras públicas e inscripciones conservatorias, estarán exentas de todo derecho, impuesto o gravamen.

Será Juez competente para conocer de todas las gestiones a que dé origen la presente disposición el Juez Letrado de Mayor Cuantía de asiento de la Corte en cuyo territorio jurisdiccional estén situados los inmuebles.

Artículo 44°: Será obligación de la Empresa cerrar a su costo, por uno y otro lado, la faja de la vía en toda su extensión. Sin embargo, el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, atendida las características del terreno en que se desarrolla la línea, podrá exceptuar del cierre aquellas partes de ella que no sean indispensables para la seguridad del tránsito. El mantenimiento y conservación de los cierros será de cargo de los propietarios de los predios colindantes, quienes estarán obligados a ejecutar todos los trabajos necesarios para dicho objeto, salvo que el deterioro se hubiere producido por hecho o culpa de la Empresa.

La Empresa queda facultada para proceder a reparar o reconstruir los cierros en mal estado, a costa del propietario del predio colindante, si éste, requerido por la Empresa, no lo hiciera.

Los propietarios de los predios colindantes serán responsables, además, de los perjuicios directos o indirectos que para la Empresa pudieran resultar por el mal estado de los cierros; pero subsistirá la responsabilidad de la Empresa ante terceros.

Artículo 45°: La Empresa se regirá por las normas de este decreto con fuerza de ley y, en lo no contemplado

por él, por las normas que rigen a las sociedades anónimas abiertas. En consecuencia, no le serán aplicables, para efecto legal alguno, las disposiciones generales o especiales que rigen o rijan en el futuro a las Empresas del Estado, a menos que la nueva legislación expresamente se extienda a la Empresa.

No obstante lo dispuesto en el inciso precedente, respecto de esta Empresa seguirán rigiendo las normas que establece el artículo 11° de la ley N° 18.196.

Artículo 46°: Autorízase a la Empresa de Transportes de Pasajeros Metro S.A. para que, previa la autorización exigida por el artículo 3° del Decreto Ley N° 1.056, de 1975, constituya con la Empresa de los Ferrocarriles del Estado sociedades anónimas para atender servicios de transporte suburbano de pasajeros y la explotación comercial de sus bienes en actividades o servicios complementarios. En estas sociedades podrán participar terceros.

Además, se autoriza a ambas Empresas, conjunta o separadamente, para recibir acciones, participación accionaria o interés social en sociedades extranjeras, en pago de servicios de asesoría o asistencia técnica que proporcionen en el extranjero. En ningún caso esta autorización las habilita para contraer compromisos de carácter económico o hacer inversiones en dinero o bienes en tales empresas, a menos que las inversiones que se hagan se financien exclusivamente con las utilidades que se reciban de esas sociedades.

Artículo 47°: La Empresa deberá formular planes trienales de desarrollo. En caso que el plan formulado requiera, en todo o parte, de financiamiento fiscal, deberá ser presentado al Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones para su aprobación, la que deberá prestarse mediante Decreto Supremo de este Ministerio, el cual llevará la firma del Ministro de Hacienda. En este decreto se definirán las obligaciones que Gobierno y Empresa contraen recíprocamente. El Ministerio deberá aprobar, modificar o rechazar el plan dentro de los sesenta días siguientes a la fecha de su presentación.

La Ley de Presupuestos podrá autorizar transferencias a la Empresa de los Ferrocarriles del Estado, cuyo monto no excederá las necesidades de aporte contempladas en el plan de desarrollo, las que única y exclusivamente podrán destinarse a: compensar los subsidios explícitos o implícitos que perciban otros modos de transporte terrestre; financiar inversiones en infraestructuras y equipos, y solventar el endeudamiento de arrastre vigente al publicarse esta ley.

Artículo 48°: La conducción de vehículos ferroviarios por vía férrea requiere estar en posesión de una licencia que acredite idoneidad y especialización técnica, para conducir la clase o categoría de vehículos que corresponda.

La Empresa otorgará la licencia antes señalada para circular por sus vías, a quienes cumplan con los requisitos establecidos en su reglamentación interna.

Artículos Transitorios {ARTS. 1TRANS-11TRANS}

Artículo 1°. El Presidente de la República dentro del plazo de los diez días siguientes a la fecha de publicación de la Ley N° 19.170, deberá designar al Presidente y demás Directores de la Empresa, los que asumirán sus funciones una vez totalmente tramitado el Decreto Supremo respectivo.

Artículo 2°. El actual Director de Ferrocarriles y los demás ejecutivos de la Empresa continuarán desempeñando sus funciones en calidad de interinos hasta tanto no se proceda, por el Directorio, a su confirmación o se designe a sus respectivos reemplazantes.

El Director y los ejecutivos que no sean confirmados en sus cargos por el Directorio y que tengan la calidad de trabajadores de la Empresa, tendrán derecho al desahucio, a las indemnizaciones que establece el Código del Trabajo y a las de la presente ley, si procedieren.

Artículo 3°. Facúltase a la Empresa de los Ferrocarriles del Estado para otorgar una indemnización compensatoria a los trabajadores que, al 31 de mayo de 1991, se encontraban prestando servicios en ella, y siempre que sean desahuciados por necesidades de la Empresa, dentro del plazo de tres años contado desde el 3 de octubre de 1992, fecha de publicación de la Ley N° 19.170. Esta indemnización se determinará considerando el promedio de las remuneraciones imponibles de los tres meses anteriores al del cese, sin descontar el incremento a que se refiere el artículo 2° del Decreto Ley N° 3.501, de 1980, y se aumentará en el mismo porcentaje y a contar de la misma fecha en que, con posterioridad a su otorgamiento, se conceden reajustes generales de remuneraciones para el sector público. Este beneficio será compatible con las indemnizaciones que les correspondan por término de su contrato de trabajo y no será imponible ni constituirá renta para ningún efecto legal.

La indemnización compensatoria a que se refiere el inciso anterior, se otorgará a contar del mes siguiente al del cese de funciones y su monto y plazo de percepción se determinarán de conformidad con lo siguiente:

- a) Para los trabajadores que a la fecha de cesación de sus servicios cuenten con un mínimo de 25 años de imposiciones o de tiempo computable, de los cuales a lo menos 10 de ellos correspondan a servicios efectivos prestados en la citada Empresa, el beneficio consistirá en una suma mensual equivalente a un treintavo de la remuneración indicada en el inciso primero, por cada año o fracción superior a seis meses de imposiciones o de tiempo computable, con un máximo de treinta treintavos. Este beneficio se extenderá hasta la fecha en que el beneficiario cumpla los requisitos para obtener pensión por antigüedad o vejez o hasta aquella en que se le reconozca el derecho a pensión por invalidez o el derecho a pensionarse conforme al artículo 68 del Decreto Ley N° 3.500, de 1980, o hasta la fecha de

su fallecimiento.

- b) Para los trabajadores que a la fecha de cesación de sus servicios no reúnan los requisitos señalados en la letra a), el beneficio consistirá en una suma mensual equivalente a la remuneración imponible señalada en el inciso primero, y se pagará durante un número de meses igual al entero superior que resulte de dividir por dos la cantidad de años de servicios efectivos que el trabajador haya prestado en la Empresa.

Sin perjuicio de lo señalado en el inciso primero, el beneficio establecido en la letra a) precedente, será imponible y tributable, y los beneficiarios tendrán la calidad de imponentes, debiendo la Empresa descontar, declarar y enterar las cotizaciones e impuestos que correspondan, quedando sujeta en esta materia a las normas legales aplicables a los empleadores, lo que no configurará relación laboral alguna.

Artículo 4°. Los beneficios establecidos en el artículo anterior serán incompatibles con cualquier ingreso proveniente de contrato de trabajo o de prestación de servicios que el beneficiario celebre con la Empresa o con aquellas sociedades en que ésta tenga participación o con el Estado o con sociedades en que éste participe o con los concesionarios.

Igual incompatibilidad afectará a quienes, al 3 de octubre de 1992, fecha de publicación de la ley N° 19.170, tengan la calidad de pensionado por servicios prestados a la Empresa de los Ferrocarriles del Estado, o a quienes adquieran dicha calidad con posterioridad.

Los trabajadores que perciban indebidamente los beneficios establecidos en el artículo 3° transitorio deberán restituir las cantidades percibidas por tales conceptos, reajustados según la variación que experimente el Índice de Precios al Consumidor, sin perjuicio de las responsabilidades civiles o penales que pudieran derivarse de tal hecho.

Artículo 5°. Los trabajadores que, al 31 de mayo de 1991, se encontraban prestando servicios en la Empresa de los Ferrocarriles del Estado y que dentro del plazo de tres años contado desde el 3 de octubre de 1992, fecha de publicación de la Ley N° 19.170, sean contratados, sin solución de continuidad, por las sociedades en que la Empresa tenga participación accionaria o por los concesionarios, tendrán derecho a una indemnización mensual de un monto equivalente al 50% del promedio de las remuneraciones imponibles de los tres meses anteriores al del cese de servicios en la Empresa, la que se pagará durante un número de meses igual al entero superior que resulte de dividir por dos la cantidad de años de servicios efectivos que el trabajador haya prestado a la Empresa.

No tendrán derecho a esta indemnización los trabajadores mencionados en el inciso anterior, que se incorporen a las sociedades en que la participación accionaria de la Empresa sumada a la del Fisco u otra entidad estatal constituya mayoría.

La incorporación de los trabajadores a las

sociedades que constituya la Empresa de conformidad a lo establecido en el artículo 2° de este Decreto con Fuerza de Ley, será voluntaria y sujeta a la aceptación de la Empresa de los Ferrocarriles del Estado y de dichas sociedades o concesionarios.

Artículo 6°. La Ley de Presupuestos podrá autorizar, anualmente, transferencias a la Empresa de los Ferrocarriles del Estado para financiar o reembolsar el gasto que origine el término de servicios del personal de la Empresa que tenga derecho a la indemnización por años de servicios y a las especiales establecidas en los artículos 3° y 5° transitorios precedentes, a contar del 3 de octubre de 1992, fecha de publicación de la Ley N° 19.170 y hasta la extinción total de dichas obligaciones.

Artículo 7°. Autorízase al Presidente de la República para transferir a la Empresa de los Ferrocarriles del Estado hasta la suma de 17.553 millones de pesos en el año 1992 con cargo al ítem 50-01-03-25-33.104 de la Partida del Tesoro Público.

Asimismo, el mayor gasto fiscal que, durante el año 1992, represente lo establecido en el artículo 37 de este Decreto con Fuerza de Ley, se hará con cargo al ítem antes mencionado del Tesoro Público.

Artículo 8°. El primer plan de desarrollo a que se refiere el artículo 47° de este Decreto con Fuerza de Ley, lo deberá presentar la Empresa dentro del plazo de 180 días contados desde el 3 de octubre de 1992, fecha de publicación de la Ley N° 19.170.

Artículo 9°. Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 48°, los trabajadores de la Empresa, que al 3 de octubre de 1992, fecha de publicación de la Ley N° 19.170 estén en posesión de la tarjeta de movilización y hayan aprobado los cursos de capacitación correspondientes que los habiliten para conducir determinados vehículos ferroviarios, podrán seguir conduciendo hasta el vencimiento de su respectiva tarjeta.

Artículo 10°. Las disposiciones del decreto supremo N° 1.157, de 16 de septiembre de 1931, que fija el texto definitivo de la Ley General de Ferrocarriles no se aplicarán a la Empresa ni a las sociedades que para la explotación o uso de la vía férrea se constituyan con esa, en conformidad a lo establecido en el artículo 2° del decreto con fuerza de ley N° 94, en cuanto fueren contrarias con las en él establecidas.

Artículo 11°. Autorízase al Fisco para que, dentro del plazo de tres años, constituya con la Empresa de los Ferrocarriles del Estado una o más sociedades para los fines establecidos en el artículo 2° de este decreto con fuerza de ley y para suscribir hasta un máximo de un 1% del capital de dichas sociedades, el que estará obligado a enajenar en un plazo máximo de dos años, a contar de la fecha de constitución de las respectivas sociedades. Estas sociedades se constituirán como sociedades

anónimas y se les aplicarán todas las disposiciones relativas a las sociedades anónimas abiertas.

La constitución de sociedades entre la Empresa y el Fisco estará exenta del trámite de licitación pública establecido en el artículo 2° de este decreto con fuerza de ley. Ello no obstante, toda enajenación, venta, cesión o traspaso de acciones de la Empresa o del Fisco, en cualquiera de estas sociedades, deberá ajustarse estrictamente a las normas del artículo segundo de este decreto con fuerza de ley.

Anótese, tómese razón, comuníquese y publíquese.-
PATRICIO AYLWIN AZOCAR, Presidente de la República.-
Germán Molina Valdivieso, Ministro de Transportes y Telecomunicaciones.

Lo que transcribo para su conocimiento.- Saluda a Ud.- Fernando Zúñiga Ivany, Subsecretario de Transportes Subrogante.

De: Sandra Berly Corral [mailto:sberly@empack.cl]
Enviado el: Miércoles, 12 de Diciembre de 2007 14:57
Para: lfjimenez@empack.cl
Asunto: RV: Cuestionario

Es posible unos minutos, para contestar estas preguntas.....

Muchas Gracias

Sandra A. Berly Corral
Recursos Humanos
Empack Ltda.
Los Militares 4221, Las Condes
Fono: 4957852, Fax: 4957883

De: Fernando Ulloa [mailto:fernandouлло@gmail.com]
Enviado el: Miércoles, 12 de Diciembre de 2007 12:17
Para: sberly@empack.cl
Asunto: Cuestionario

Para complementar el desarrollo de mi tesis, solicito si es posible contestar el siguiente cuestionario, que ayudará a recoger una vision del mundo privado, respecto al trato del tema de recursos humanos.
atte, Fernando Ulloa

1. De acuerdo a su experiencia en el sector público y/o privado, ¿qué enfoque daría usted a las políticas de recursos humanos en una empresa pública? Privilegiaria la competencia profesional y no el ingreso de personas por favores políticos, por lo tanto el personal deberia ser contratado en procesos de seleccion profesionales y los aumentos de rentas y ascensos deben ser realizados con profesionalismo y no con arreglos con grupos de poder, ya sea sindicatos o grupos politicos..
2. La evaluación por desempeño, es una herramienta que ayude a la gestión de recursos humanos? Si, pues es importante que la jefatura le de feedback a sus dependientes en aquellos aspectos buenos y en los que debe mejorar y ademas para dar la oportunidad al trabajador de saber que hace bien o mal a los ojos de su jefe y asi encaminar su actuar hacia lo que su jefe y empresa necesita y por otro lado permite al jefe tener elementos objetivos si debe despedir a alguien.
3. Según su opinión, la Empresa de Ferrocarriles del Estado, en materia de recursos humanos, debiera centrar una estrategia de desarrollo en competencias, buenas prácticas de clima laboral e incentivos materiales o emocionales, como medidas de cooperación e integración del trabajador. Deben tener personal que quiera a su empresa, que tengan una actitud de atención al publico, que sean eficientes, que no se queden en el dicho de "... todo tiempo pasado fue mejor", pues deben asumir que su empresa esta dañada en la imagen publica y deben entre todos mejorar el servicio y rescatar a los clientes, en definitiva lo primero es que esten solo los competentes y los que quieren de verdad ser parte de la solucion del problema de la empresa y no en ser un problema para la empresa.

PLAN DE RETIRO 2007 EFE Edmundo Dupré

Santiago, Julio de 2007.

Estimado Trabajador de EFE

Junto con saludarle, el objetivo de esta carta es presentarle el PLAN DE RETIRO VOLUNTARIO que ha trabajado la Administración de EFE en conjunto con los Dirigentes Sindicales de la Empresa.

Como usted ya sabe, desde inicios de año estamos trabajando para transformar a Ferrocarriles de Chile, en un proceso de cambio centrado en la gestión modernizadora con un fuerte acento en la eficiencia. Este cambio organizacional, que apunta a gestionar los recursos de la mejor forma posible, debe ir acompañado de ajustes necesarios al interior de la empresa.

En base a este ajuste, hemos trabajado en un Plan de Retiro Voluntario para todos aquellos trabajadores de EFE que quieran y estén en condición de dejar la empresa anticipadamente.

El Plan considera diversas modalidades, términos y condiciones para la desvinculación laboral, y ha sido trabajado en reuniones con los Dirigentes de todos los Sindicatos de la empresa e incluye las sugerencias y cambios solicitados por los mismos.

El Plan de Retiro Voluntario contempla cuatro modalidades de acuerdo a la situación particular de cada trabajador en la empresa: trabajadores con haberes variables y sin haberes variables; trabajadores sujetos a retiro por incapacidad; y trabajadores jubilables o próximos a jubilar.

Dentro de los plazos que estipula el Plan, usted deberá evaluar las distintas alternativas y manifestar su voluntad según aquella que más le convenga. Para apoyar dicha decisión hemos designado un equipo de profesionales encargados de orientar, asesorar y simular estimativamente los distintos escenarios y alternativas de retiro. El equipo está conformado por Sr. Juan Miranda M (2-5855149), Sra. María Jesús Vidal M (2-5855112), Sr Osvaldo Cifuentes (2-5855115).

En el caso de optar por alguna de las opciones del Plan de Retiro Voluntario, deberá informar de ello, mediante el formulario habilitado para tal efecto, a su Jefatura Directa, con copia a: Jefatura Superior (Gerente y/o Subgerente), Subgerencia de Desarrollo de Personas y a su respectiva Dirigencia Sindical, a más tardar el 10 de agosto, según lo estipulan los plazos acordados en el Plan.

Ajunto a esta carta encontrará un documento formal del Plan de Retiro Voluntario 2007 y el respectivo formulario de inscripción. Espero que este le sea de utilidad y pueda consultarlo ya sea con su jefatura y con el equipo experto a su disposición, para que pueda tomar la mejor decisión para usted y su familia.

Le saluda atentamente,
Edmundo Dupré
Gerente General
(Hay firma.)

Timbre de
GERENTE GENERAL EFE.
13 julio 2007
Folio N° 520.

Señor(a)
NOMBRE FUNCIONARIO
GERENCIA

Estimado(a) Trabajador(a) de EFE

Mediante carta remitida a través de su jefatura directa y suscrita por el Gerente General, señor Edmundo Dupré Echeverría, la Administración de EFE le informó del Plan de Retiro Voluntario 2007 para aquellos los trabajadores que quieran desvincularse de la Empresa y acogerse a una de las cuatro alternativas de egreso propuestas y a sus respectivos esquemas de indemnización especial.

Para informar debidamente de todos los alcances, términos, requisitos, condiciones y beneficios económicos de cada una de las cuatro alternativas, como asimismo del proceso de inscripción y de los plazos para cada una de las etapas consideradas en el Plan, se adjuntó a dicha carta una cartilla informativa con todas las especificaciones referidas a las materias señaladas. Al respecto esperamos que usted haya recibido tal documentación, de lo contrario, si no la recibió, agradecemos solicitarla a su jefe directo o requerirla a la Subgerencia Desarrollo de Personas.

Para el caso que usted haya analizado las alternativas y requiera para decidir su inscripción en el Plan de Retiro precisión de la información sobre los beneficios económicos que recibiría si se desvincula de la Empresa, por la presente le informamos el monto bruto ESTIMADO de las indemnizaciones que usted percibiría para cada una de las siguientes alternativas de egreso, según sus años de servicios y total de haberes afectos

Indemnización contractual
(calculada por aplicación de su contrato colectivo o individual de trabajo)

Indemnización Plan de Retiro 2007

- a) Alternativa 1 (con haberes variables de horas extras y viáticos)
- b) Alternativa 2 (sin haberes variables de horas extras y viáticos)

Los valores son ESTIMADOS y corresponden a montos brutos e incluyen el pago de los feriados pendientes. De ellos debe deducirse o rebajarse los impuestos que correspondan, las deudas a Bienestar, las deudas a entidades financieras, los anticipos por indemnizaciones u otros cargos pendientes según su caso particular.

Las remuneraciones imponibles consideradas en tales cálculos corresponden al promedio abril-junio 2007 y las horas extras y viáticos al promedio enero-junio 2007.

En esta simulación o estimación económica no se incluye la Alternativa 3 referida a jubilación por accidente de servicio (DS 2259) o enfermedad común (personal afecto a INP), por cuanto dicha condición debe invocarse por cada trabajador con los antecedentes laborales y médicos que son exigibles en cada caso.

Esperamos sinceramente que la información entregada sea un aporte para apoyar vuestra decisión personal al respecto.

Sin otro particular le saluda cordialmente

Rafael Tenajo Sepúlveda
Subgerente Desarrollo de Personas

Pregunta N° 4 ¿Existe una cultura propia como empresa, que la hace distinta a otra empresa de cualquier rubro?

No me atrevo a decir que nuestra cultura sea absolutamente exclusiva y diferenciada del resto de las empresas.

Sin entrar en mediciones, me atrevo a afirmar que tenemos características de:

- ? preeminencia de la actividad técnica por sobre la gestión de recursos (incluso humanos)
- ? más orientación a la actividad que a los procesos (y a sus resultados)
- ? rigidez, centralización en lo organizativo y fuerte jerarquización en las relaciones interpersonales que se establecen al interior de la empresa
- ? paternalismo
- ? el ya mencionado sentido de pertenencia
- ? mayor valoración de la actividad rutinaria que de la innovación
- ? organización sindical tradicional, con tendencia a mantener los conflictos más que a resolverlos
- ? transferencia de las decisiones al nivel superior (incluso hasta llegar al nivel de gobierno)
- ? fuerte dependencia de recursos que tienen su origen en fuentes externas

Pregunta N° 5 En los planes trienales de inversión, ha existido o debiera existir, un capítulo de mejoramiento continuo en capacitación, en áreas de atención al cliente, desarrollo de capital humano etc.

Han existido menciones.

No han existido programas, metas ni acciones que hayan resultado significativas en esos campos.

Se echan de menos estudios, planes maestros, evaluaciones y aplicación de otros instrumentos técnicos que promuevan y aseguren resultados.

Mi percepción es que ha existido más preocupación y declaración que ocupación, compromiso y evaluación de resultados.

Respuestas a preguntas formuladas por alumno Fernando Ulloa.
Al señor José Bonifaz Suarez, Jefe de Capacitación EFE.

Pregunta N° 1 ¿Existen sistemas informáticos exclusivos para la gestión de Recursos Humanos?

En EFE se ocupan algunos módulos del Sistema META4 (o se ha avanzado en su implementación) en las áreas de Remuneraciones Personal Bienestar Selección

Puedes consultar detalles con Ricardo Ramos, María Jesús Vidal, Ingrid Díaz y Frederick Pérez, respectivamente.

En Capacitación no se ha implementado el módulo correspondiente.

Pregunta N° 2 Usted a detectado sentido de pertenencia del trabajador con su empresa, como factor positivo, o no existe este factor?

Existe un fuerte sentido de pertenencia entre los trabajadores de EFE, esto resulta positivo en situaciones operativas críticas y en el ejercicio de la responsabilidad sobre la seguridad del tráfico.

En otros aspectos, este sentido de pertenencia es excesivo y termina por convertirse en negativo. Por ejemplo, muchas veces se confunde o se invierte se actúa como si la empresa fuera de mi propiedad y por lo tanto, buscando mi comodidad, mi beneficio, en desmedro de la comodidad, y en general de las expectativas del cliente, lo cual tiene un negativo impacto en los resultados.

Pregunta N° 3 ¿Es necesario para la Empresa el desarrollo del Capital Humano?

La respuesta políticamente correcta es Sí

Creo que hay que profundizar más diciendo que este desafío para cualquier empresa, efectivamente se materializa sí y sólo sí la alta dirección lo considera como estratégico, implementando la forma de valorizarlo (en \$) y diseñando una organización de negocios con acciones y planes permanentes para su incremento, su registro y la adopción o modificación de políticas y planes de desarrollo y de corrección de desviaciones.

A partir de estos supuestos se requiere de planes y mediciones específicas en todas las áreas de la empresa, que sean capaces de dar cuenta de los resultados en esta materia.

Los 1.138 millones de dólares que invirtió la Empresa de los Ferrocarriles del Estado (EFE) en el Plan Trienal 2003-2005, impulsado por el ex Presidente de la República Ricardo Lagos, la tienen en una situación de “virtual quiebra”, según un borrador del informe final del Banco Mundial entregado en septiembre al Ministerio de Hacienda. Después de las observaciones de las partes, el organismo trabaja en su versión definitiva.

El estudio se suma al del panel de expertos requerido por el Sistema de Empresas Públicas (SEP) y al de la Universidad Católica, solicitado por la administración de EFE, todos los cuales están siendo analizados por el nuevo presidente de EFE, Jorge Rodríguez, para reformar la compañía.

“La empresa está virtualmente quebrada: el déficit operativo se está incrementando, la deuda de largo plazo equivale a 20 veces los ingresos anuales y las demandas de los servicios de pasajeros son muy inferiores a las proyectadas: es casi imposible que EFE repague sus obligaciones”, señala el texto.

A esto se agrega que los servicios de pasajeros presentan niveles de utilización “notablemente bajos”, en algunos casos por debajo de los umbrales de las prestaciones ferroviarias.

Como explicación esencial, el informe precisa que “el Plan Trienal 2003- 2005 tuvo un fuerte impacto en las finanzas actuales y futuras de EFE”.

FALLAS Y EL SECTOR POLITICO

La deuda en bonos es de 827 millones de dólares, con intereses y amortizaciones cercanos a 45 millones de dólares anuales. Además, ha acumulado una deuda bancaria por 212 millones de dólares que genera amortizaciones e intereses de casi 41 millones de dólares para este año. Adicionalmente, EFE registra contratos de manutención por 94,1 millones de dólares.

La situación operacional no permite servir estos compromisos. Todos los servicios de pasajeros son deficitarios y sólo el negocio de carga deja pequeñas utilidades. Los subsidios implícitos por pasajeros en los servicios Santiago-Chillán, Santiago-Talca y Victoria-Puerto Montt son los más elevados y ascienden a 52, 35 y 56 dólares por viaje, respectivamente.

Con esta situación se espera que los resultados operacionales al 2010 reflejen pérdidas desde 60 millones a 75 millones de dólares, y si se agregan los costos financieros, llegarían a 100 millones de dólares.

El informe advierte que la “causa directa de esta situación probablemente se encuentre en las decisiones tomadas en años recientes, referidas a nuevos servicios y a la renovación de equipos e infraestructura”.

Sobre el Plan Trienal, el informe asegura que ha tenido un resultado controversial que “ha dado lugar a una inversión muy significativa, que tendrá efecto duradero sobre el balance operativo de la empresa y que haminizado la atención sobre el transporte ferroviario de carga”. El informe acota que los “diversos actores institucionales externos a EFE que debieron revisar su viabilidad social y financiera ex-ante fueron permisivos, sin perjuicio de reconocer las presiones políticas a las que son usualmente enfrentados”.

Aunque se admite que no hubo desvíos significativos de estimación de costos respecto de lo programado, sí enumera otros errores: la demanda efectiva para los nuevos proyectos estuvo por debajo de lo estimado, siendo el Biovías, en Concepción, un claro ejemplo, con una demanda real de 11 a 26 por ciento bajo lo previsto.

La razón principal de esto, desliza el texto, es la falta de implementación de la integración de recorridos y tarifas con los buses, como se había planeado; algo verificable en el Terrasur y el Biotren.

El informe precisa también que “las tasas internas de retorno sociales de los proyectos del Plan Trienal superaban apenas el mínimo establecido para este tipo de proyectos en Chile (10 por ciento)”. También critica los subsidios entregados en los servicios interurbanos de pasajeros de EFE, los que, según el Banco Mundial, son regresivos. Según el texto en EFE hay “una dualidad entre los objetivos políticos y empresariales; la empresa no ha sido blindada de las diferentes agendas políticas”.

ITINERARIO SERVICIO METROTREN
Vigente a contar del 1° de diciembre de 2007

ALAMEDA	451	453	603	455	607	511	615	519	623	527	631	535	639	641	543	647	461	549	653	463	655	465	557	659	563	565	567
A																											
SAN FERNANDO	6:30	6:45	7:00	7:45	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	16:30	17:00	18:00	18:15	18:45	19:00	19:15	19:45	20:00	20:15	20:30	21:00	21:30	22:00
ALAMEDA	6:37	6:52	7:07	7:51	8:07	9:07	10:07	11:07	12:07	13:07	14:07	15:07	16:07	16:37	17:07	18:07	18:22	18:52	19:07	19:22	19:52	20:07	20:22	20:37	21:07	21:37	22:07
PACURRECIENDA	6:46	7:01	7:16	7:59	8:16	9:16	10:16	11:16	12:16	13:16	14:16	15:16	16:16	16:46	17:16	18:16	18:31	19:01	19:16	19:31	20:01	20:16	20:31	20:46	21:16	21:46	22:16
SILVERADO	6:48	7:04	7:19	8:00	8:19	9:19	10:19	11:19	12:19	13:19	14:19	15:19	16:19	16:49	17:19	18:19	18:34	19:04	19:19	19:34	20:04	20:19	20:34	20:49	21:19	21:49	22:19
MAESTRANZA	6:53	7:08	7:23	8:03	8:23	9:23	10:23	11:23	12:23	13:23	14:23	15:23	16:23	16:53	17:23	18:23	18:38	19:08	19:23	19:38	20:08	20:23	20:38	20:53	21:23	21:53	22:23
NOB	6:58	7:13	7:28	8:08	8:28	9:28	10:28	11:28	12:28	13:28	14:28	15:28	16:28	16:58	17:28	18:28	18:43	19:13	19:28	19:43	20:13	20:28	20:43	20:58	21:28	21:58	22:28
BUINZO	7:02	7:17	7:33	8:11	8:33	9:33	10:33	11:33	12:33	13:33	14:33	15:33	16:33	17:03	17:33	18:33	18:47	19:17	19:32	19:47	20:17	20:32	20:47	21:07	21:37	22:07	22:37
LINDEROS	7:06	7:21	7:37	8:14	8:37	9:37	10:37	11:37	12:37	13:37	14:37	15:37	16:37	17:07	17:37	18:37	18:51	19:21	19:36	19:51	20:21	20:36	20:51	21:07	21:37	22:07	22:37
PAINE	7:10	7:25	7:42	8:20	8:42	9:42	10:42	11:42	12:42	13:42	14:42	15:42	16:42	17:12	17:42	18:42	18:55	19:25	19:40	19:55	20:25	20:40	20:57	21:12	21:42	22:12	22:42
HOSPITAL	7:15	7:30	7:47	8:25	8:47	9:47	10:47	11:47	12:47	13:47	14:47	15:47	16:47	17:17	17:47	18:47	19:00	19:30	19:45	20:00	20:30	20:45	21:02	21:17	21:47	22:17	22:47
SAN FRANCISCO	7:20	7:35	7:52	8:30	8:52	9:52	10:52	11:52	12:52	13:52	14:52	15:52	16:52	17:22	17:52	18:52	19:05	19:35	19:50	20:05	20:35	20:50	21:07	21:22	21:52	22:22	22:52
GRANEROS	7:25	7:40	7:57	8:35	8:57	9:57	10:57	11:57	12:57	13:57	14:57	15:57	16:57	17:27	17:57	18:57	19:10	19:40	19:55	20:05	20:35	20:50	21:07	21:22	21:52	22:22	22:52
GRANEROS	7:30	7:45	8:02	8:40	9:02	10:02	11:02	12:02	13:02	14:02	15:02	16:02	17:02	17:32	18:02	19:02	19:15	19:45	20:00	20:10	20:40	20:55	21:12	21:27	21:57	22:27	22:57
RANQUAGUA	7:35	7:50	8:07	8:45	9:07	10:07	11:07	12:07	13:07	14:07	15:07	16:07	17:07	17:37	18:07	19:07	19:20	19:50	20:05	20:15	20:45	20:60	21:15	21:30	22:00	22:30	23:00
RANQUAGUA	7:40	7:55	8:12	8:50	9:12	10:12	11:12	12:12	13:12	14:12	15:12	16:12	17:12	17:42	18:12	19:12	19:25	19:55	20:10	20:20	20:50	21:05	21:22	21:37	22:07	22:37	23:07
ROSARIO	7:45	8:00	8:17	8:55	9:17	10:17	11:17	12:17	13:17	14:17	15:17	16:17	17:17	17:47	18:17	19:17	19:30	20:00	20:15	20:25	20:55	21:10	21:27	21:42	22:12	22:42	23:12
RENGO	7:50	8:05	8:22	9:00	9:22	10:22	11:22	12:22	13:22	14:22	15:22	16:22	17:22	17:52	18:22	19:22	19:35	20:05	20:20	20:30	21:00	21:15	21:32	21:47	22:17	22:47	23:17
PELEQUEN	7:55	8:10	8:27	9:05	9:27	10:27	11:27	12:27	13:27	14:27	15:27	16:27	17:27	17:57	18:27	19:27	19:40	20:10	20:25	20:35	21:05	21:20	21:37	21:52	22:22	22:52	23:22
PELEQUEN	8:00	8:15	8:32	9:10	9:32	10:32	11:32	12:32	13:32	14:32	15:32	16:32	17:32	18:02	18:32	19:32	19:45	20:15	20:30	20:40	21:10	21:25	21:42	21:57	22:27	22:57	23:27
SN.FERNANDO	8:05	8:20	8:37	9:15	9:37	10:37	11:37	12:37	13:37	14:37	15:37	16:37	17:37	18:07	18:37	19:37	19:50	20:20	20:35	20:45	21:15	21:30	21:47	22:02	22:32	23:02	23:32
SN.FERNANDO	8:10	8:25	8:42	9:20	9:42	10:42	11:42	12:42	13:42	14:42	15:42	16:42	17:42	18:12	18:42	19:42	19:55	20:25	20:40	20:50	21:20	21:35	21:52	22:07	22:37	23:07	23:37
SN.FERNANDO	8:15	8:30	8:47	9:25	9:47	10:47	11:47	12:47	13:47	14:47	15:47	16:47	17:47	18:17	18:47	19:47	20:00	20:30	20:45	20:55	21:25	21:40	21:57	22:12	22:42	23:12	23:42
SN.FERNANDO	8:20	8:35	8:52	9:30	9:52	10:52	11:52	12:52	13:52	14:52	15:52	16:52	17:52	18:22	18:52	19:52	20:05	20:35	20:50	21:00	21:30	21:45	22:02	22:17	22:47	23:17	23:47
SN.FERNANDO	8:25	8:40	8:57	9:35	9:57	10:57	11:57	12:57	13:57	14:57	15:57	16:57	17:57	18:27	18:57	19:57	20:10	20:40	20:55	21:05	21:35	21:50	22:07	22:22	22:52	23:22	23:52
SN.FERNANDO	8:30	8:45	9:02	9:40	10:02	11:02	12:02	13:02	14:02	15:02	16:02	17:02	18:02	18:32	19:02	20:02	20:15	20:45	21:00	21:10	21:40	21:55	22:12	22:27	22:57	23:27	23:57
SN.FERNANDO	8:35	8:50	9:07	9:45	10:07	11:07	12:07	13:07	14:07	15:07	16:07	17:07	18:07	18:37	19:07	20:07	20:20	20:50	21:05	21:15	21:45	22:00	22:17	22:32	23:02	23:32	24:02
SN.FERNANDO	8:40	8:55	9:12	9:50	10:12	11:12	12:12	13:12	14:12	15:12	16:12	17:12	18:12	18:42	19:12	20:12	20:25	20:55	21:10	21:20	21:50	22:05	22:22	22:37	23:07	23:37	24:07
SN.FERNANDO	8:45	9:00	9:17	9:55	10:17	11:17	12:17	13:17	14:17	15:17	16:17	17:17	18:17	18:47	19:17	20:17	20:30	21:00	21:15	21:25	21:55	22:10	22:27	22:42	23:12	23:42	24:12
SN.FERNANDO	8:50	9:05	9:22	10:00	10:22	11:22	12:22	13:22	14:22	15:22	16:22	17:22	18:22	18:52	19:22	20:22	20:35	21:05	21:20	21:30	22:00	22:15	22:32	22:47	23:17	23:47	24:17
SN.FERNANDO	8:55	9:10	9:27	10:05	10:27	11:27	12:27	13:27	14:27	15:27	16:27	17:27	18:27	18:57	19:27	20:27	20:40	21:10	21:25	21:35	22:05	22:20	22:37	22:52	23:22	23:52	24:22
SN.FERNANDO	9:00	9:15	9:32	10:10	10:32	11:32	12:32	13:32	14:32	15:32	16:32	17:32	18:32	19:02	19:32	20:32	20:45	21:15	21:30	21:40	22:10	22:25	22:42	22:57	23:27	23:57	24:27
SN.FERNANDO	9:05	9:20	9:37	10:15	10:37	11:37	12:37	13:37	14:37	15:37	16:37	17:37	18:37	19:07	19:37	20:37	20:50	21:20	21:35	21:45	22:15	22:30	22:47	23:02	23:32	24:02	24:32
SN.FERNANDO	9:10	9:25	9:42	10:20	10:42	11:42	12:42	13:42	14:42	15:42	16:42	17:42	18:42	19:12	19:42	20:42	20:55	21:25	21:40	21:50	22:20	22:35	22:52	23:07	23:37	24:07	24:37
SN.FERNANDO	9:15	9:30	9:47	10:25	10:47	11:47	12:47	13:47	14:47	15:47	16:47	17:47	18:47	19:17	19:47	20:47	21:00	21:30	21:45	21:55	22:25	22:40	22:57	23:12	23:42	24:12	24:42
SN.FERNANDO	9:20	9:35	9:52	10:30	10:52	11:52	12:52	13:52	14:52	15:52	16:52	17:52	18:52	19:22	19:52	20:52	21:05	21:35	21:50	22:00	22:30	22:45	23:02	23:17	23:47	24:17	24:47
SN.FERNANDO	9:25	9:40	9:57	10:35	10:57	11:57	12:57	13:57	14:57	15:57	16:57	17:57	18:57	19:27	19:57	20:57	21:10	21:40	21:55	22:05	22:35	22:50	23:07	23:22	23:52	24:22	24:52
SN.FERNANDO	9:30	9:45	10:02	10:40	11:02	12:02	13:02	14:02	15:02	16:02	17:02	18:02	19:02	19:32	20:02	21:02	21:15	21:45	22:00	22:10	22:40	22:55	23:12	23:27	23:57	24:27	24:57
SN.FERNANDO	9:35	9:50	10:07	10:45	11:07	12:07	13:07	14:07	15:07	16:07	17:07	18:07	19:07	19:37	20:07	21:07	21:20	21:50	22:05	22:15	22:45	23:00	23:17	23:32	24:02	24:32	25:02
SN.FERNANDO	9:40	9:55	10:12	10:50	11:12	12:12	13:12	14:12	15:12	16:12	17:																