Preparación del personal de los Ferrocarriles

POR

PEDRO BLANQUIER

(Conferencia dada en el Instituto el 12 de Agosto de 1915).

Hace dos años y medio el Instituto de Ingenieros abrió un debate sobre la cuestión «organización de Ferrocarriles» al cual se invitó a todas las personas que quisieran exponer sus ideas sobre cualquiera de las materias que se relacionasen con los ferrocarriles en general, y en especial con los del Estado.

Este debate se prolongó por varios meses, y por último, en Enero de 1913 el Instituto de Ingenieros formulaba una serie de conclusiones que contenían las ideas apoyadas por la mayoría de los que se interesaron en este tema.

Para el caso presente solo nos interesa la 3.ª conclusión. Ella era: «La competencia del personal es de la mayor importancia para el éxito de la Empresa — Sobre la base de un número suficiente de empleados, convenientemente distribuídos, de la mejor calidad y bien rentados, se debe, pues, establecer una reglamentación rigurosa que determine la clasificación del personal en categorías, las condiciones de admisión para cada una de ellas, (instrucción primaria para los empleados inferiores, secundaria para los intermedios, universitaria o especial para los superiores) y un escalafón racional de ascensos dentro de cada categoría. Como con plemento de este programa, la Empresa debe cooperar al bienestar de su personal, sosteniendo en su favor instituciones de educación, de previsión, y otras análogas; y con el objeto de interesarlo en sus resultados financieros, debe acordarle participación en las utilidades».

En el curso del debate el tema de la educación del personal de los ferrocarriles fué tratado con mayor amplitud por los Ingenieros Trucco y Heidinger.

Voy a copiar la parte pertinente de la conferencia del Ingeniero Trucco, porque ella da una idea muy clara de la situación en que se encontraba la Empresa del Estado y de la importancia que tiene la educación del personal.

«Aparte de la intervención política, decía, y de la escasez de recursos, creo que el peor mal de que adolecen nuestros ferrocarriles, es la deficiencia de la preparación técnica de su personal. Pareciera que hubiese existido la convicción arraigada de que la explotación de una empresa tan complicada y de tan vastas

proporciones como una red de ferrocarriles fuera una sencillísima cuestión de sentido común. Sólo así se podría explicar que en el Ministerio, en la Dirección general, en muchos de los servicios mismos de los ferrocarriles, no hayan existido técnicos que pudieran apreciar debidamente por sí mismo los inconvenientes que deben salvarse ni las reformas que deben sistemáticamente emprenderse».

Más adelante agregaba: «En la Empresa se diría que los libros y revistas técnicas no hacen falta; salvo contadas excepciones, no existen o no se leen».

Por último, el señor Trucco formulaba la siguiente conclusión sobre esta materia: «Para el éxito de una empresa de ferrocarriles, tienen la mayor importancia la conveniente preparación de su personal y las normas que rijen su selección y reclutamiento. Es en esta cuestión donde debe buscarse la verdadera reorganización de nuestros ferrocarriles» (Noviembre 1912).

El Ingeniero Heidinger formulaba una serie de conclusiones sobre la cuestión de la educación del personal; las más importantes de ellas son:

1.º) La mayor importancia debe atribuirse a la instruccion previa.

3.º) Exámenes de servicio para todos los empleados después de 4 años de estar en la Empresa.

7.º) Creación de escuelas de ferrocarriles para cierta categoría del personal.

Veamos ahora lo que se hace en otros ferrocarriles. Estos datos los tomamos de un estudio hecho por el Ingeniero don Carlos Heidinger.

Gran Ducado de Baden.—En 1909 se organizan cursos para el personal técnico superior que duran 14 días y que tienen un profesorado compuesto de empleados superiores de ferrocarriles. Las materias tratadas son: Economía política, leyes, progreso técnico y administrativo de los ferrocarriles.

En el año 1908, y en vista de los malos resultados obtenidos con el *sistema empírico*, se fundó una escuela destinada a preparar para el servicio de los empleados del ferrocarril que no tienen un carácter técnico.

Curso de la asociación de empleados de los ferrocarriles alemanes.—Esta asociación tiene por objeto ensanchar y difundir los conocimientos técnicos y administrativos de sus miembros. Anualmente y durante 3 semanas se reunen los asociados en una de las capitales de las regiones nombradas (Sajonia, Baden, etc.) y allí asisten a cursos dictados por profesores universitarios. Las Direcciones de ferrocarriles contribuyen a facilitar los propósitos de esta asociación.

Inglaterra.—El ferrocarril del Oeste ha armado un coche especial para la instrucción del personal de locomotoras y trenes que viaja por toda la línea.

El coche lleva numerosos planos, libros de enseñanza y modelos de los aparatos especiales de los coches, carros y locomotoras. Este sistema de enseñanza ha despertado gran interés en todo el personal y es muy frecuentado por los empleados que deben rendir sus exámenes de promoción.

Los ferrocarriles de Lóndres, Brighton y costa Sur han abierto en Croydon una escuela denominada «Escuela de señales». Apesar del título de esta escuela, se dan en ella lecciones de todos los ramos de los ferrocarriles. Cuenta con una am-

plia sala en la cual se ha construido una estación ferroviaria dotada de todos sus elementos de señales, de seguridad, de embarques, etc. En la misma sala se han instalado aparatos de telegrafía, de teléfonos, semáforas etc.

Austria.—Existían en un principio cursos instructivos creados solamente como ensayo, pero dado el buen resultado que la creación de ellos dió a los ferrocarriles, el Ministerio acordó organizarlos definitivamente. Estos cursos duran de Octubre a Julio, están divididos en tres partes y exige a los aspirantes el título de bachiller, es decir, un certificado de haber cursado las escuelas secundarias.

Ordenó asi mismo la formación de escuelas para el personal inferior de los ramos de explotación, tracción y vía.

Por último, en estos últimos años se ha preocupado de la elaboración de un plan de estudios especiales para los empleados superiores que poseían un título profesional.

Hungría.—Los ascensos en los Ferrocarriles del Estado húngaro eran precedidos de exámenes que versaban sobre las materias contenidas en los programas y reglamentos que eran distribuídos entre el personal. La acción del ferrocarril se limitaba solamente a tomar los exámenes de los candidatos. Este sistema dió orígen a que el personal buscase sus profesores fuera de la empresa y que a menudo se abusase de él por estos profesores. Esta razón indujo a la Empresa a crear cursos de instrucción para su personal que funcionan normalmente durante 5 meses del año.

Estados Unidos.—Se creía en Estados Unidos que la preparación técnica del personal no tenía nada que ver con los conocimientos que le eran necesario, para atender a sus obligaciones prácticas. Aun más: se creía que los conocimientos técnicos eran perturbadores. Este estado de cosas duró hasta el año 1905, fecha en que una gran revista norteamericana (The Railway Gazette) se alarmó del gran número de accidentes que sucedían en los ferrocarriles y atribuyó la causa de ellos al desórden que reinaba en el reclutamiento y ascensos del personal. Esta revista recomendó la creación de oficinas especiales de reclutamiento que llamó: Railway Employment Bureau.

Por otro lado, «The American Railway Association» venía desde hacía tiempo reclamando con insistencia la formación de bases para la admisión y ascensos de los empleados.

El resultado de esta campaña fué la obtención de un mínimo de condiciones para la admisión de los empleados, sin entrar aun a tratar la educación especial que una vez dentro de la Empresa debían adquirir.

Los mismos empleados de los ferrocarriles se dieron cuenta que no podían desempeñar correctamente sus funciones sin ampliar los conocimientos con que habían entrado en ella, y ayudados por los profesionales con quienes trabajaban, crearon varias sociedades destinadas a completar su educación. A estas sociedades pertenecen:

The traindispatchers que visa la instrucción del personal de trenes,

Engeenering & Waintenance of Way para los empleados de la tracción i Maestranzas y de la Vía y Obras.

Por último, existe la sociedad denominada «The Comptrollers» destinada a la educación del personal de cuitadores.

Veamos ahora lo que pasaba en Francia. En un principio se consideró que poseyendo los aspirantes a un puesto en una empresa ferroviaria de una buena ilustración escolar, podían adquirir en el desempeño de sus funciones los conocimientos necesarios para llegar a ocupar los más altos puestos de la administración de un ferrocarril. Mientras en los países que hemos citado se había llegado a la convicción que era necesario preparar especialmente el personal de una empresa y se habían creado los organismos necesarios á la satisfacción de esta necesidad, en Francia se seguía practicando el régimen empírico, es decir, se dejaba el manejo de los ferrocarriles en manos de prácticos formados en el ejercicio diario de sus funciones y que no podían progresar sino repetir maquinalmente lo que hacían y habían visto hacer. Sin embargo, no tardaron en reconocer la insuficiencia del sistema que tenían en vigencia, y para remediarlo introdujeron los *exámenes de servicio* para la provisión de los puestos superiores.

Una idea clara del estado en que esta cuestión se encuentra en Francia, se puede obtener de un artículo de G. Allix publicado en el congreso internacional de ferrocarril de Abril de 1914, y del cual extractaremos la parte principal.

Una explotación de ferrocarril se divide siempre así:

Administración General, que comprende la secretaría, el servicio judicial, el servicio médico, la contabilidad y el servicio de compra de materiales.

Explotación propiamente tal, que comprende los transportes de pasajeros, equipajes y carga tanto en el momento que son transportados comó en las operaciones de recepción, avalúo, despacho, y entrega.

Tracción y Maestranza, que comprende la distribución y conservación de las locomotoras y la conservación del equipo—y por último,

Vía y Obras que comprende la conservación de la vía y de los edificios de la empresa, así como el estudio y la construcción de las nuevas obras.

Conocidas las únicas divisiones que presenta la explotación de un ferrocarril, se comprenderá fácilmente que la educación del personal que se requiera para obtener el mayor rendimiento humano deberá encaminarse de manera a formar especialidades en cada una de estas divisiones. El programa seguido por los ferrocarriles franceses queda trazado con esta indicación y es la obtención de una educación uniforme en cada una de estas grandes divisiones lo que han perseguido. El siguiente párrafo del artículo de Allix comprueba lo que se ha dicho:

»El personal subalterno del servicio del *Material y de la tracción* es escogido cuidadosamente, preparado en escuelas de aprendices o en cursos profesionales, fundados por la mayor parte de las compañías, es ejercitado en la serie de trabajos escalonados en los demás servicios y en las pruebas reglamentarias que tiene que experimentar para ascender de un grado a otro. Pero no pasa lo mismo en

los servicios de *explotación* y de la *vía*, donde se ha cuidado hasta ahora casi únicamente en la práctica del oficio para formar los empleados».

Esta situación es casi exactamente la nuestra. Si bien es cierto que no tenemos aún organizados correctamente la selección del personal de Tracción y Maestranzas como lo tienen en Francia, ello es debido al régimen con que explotamos nuestros ferrocarriles, pues, en una de las partes transversales en que se ha dividido la red, existe una escuela de maquinistas que no deja nada que desear, y que podría seguramente compararse, guardando proporción a las necesidades, con la escuela que deben tener en otras partes. Por desgracia dado nuestro régimen de explotación, necesitaríamos tener 4 buenas escuelas si quisiéramos tener los buenos resultados que en cualquier parte se obtiene con una sola.

Respecto a nuestro personal de explotación i vía a nada tenemos que cambiar al cuadro trazado para Francia en Abril de 1914.

Existen 3 tendencias para la educación del personal: Ellas son:

1.º Exigir de los candidatos a empleos un diploma de haber cursado estudios en una escuela técnica o Universidad para los empleos superiores y los estudios de una escuela profesional para los empleos secundarios.

2.º Exigir de los candidatos una instrucción general en relación con el empleo que van a desempeñar y dejarlos después que se formen sólo en el servicio.

3.º Procedimiento mixto, que consiste en llamar a los alumnos de las escuelas técnicas para ofrecerles puestos y en ascender a aquéllos que se han conducido bien sin hacer cuestión de la preparación que tienen.

La primera tendencia no ha dado buenos resultados y ha sido abandonada.

Respecto a la segunda, copiaremos el párrafo pertinente del artículo de G. Allix:

«El método empírico aplicado en Francia (Chile) es unánimemente reconocido como insuficiente, sobre todo cuando se trata de reclutar en el personal subalterno, los empleados destinados a ocupar los puestos superiores y destinados a llevar las responsabilidades de la Dirección.—El valor moral, las cualidades de carácter, la buena conducta y el celo, son elementos que deben tomarse en cuenta y que en el hecho son considerados, al extender la hoja de servicio de cada empleado; pero esto no basta y es necesario apreciar las aptitudes profesionales de los empleados obtenidos en el reclutamiento ordinario y ayudarlos a desarrollar estos conocimientos».

La Compañía del Este y del Mediodía tienen establecido un sistema de concursos para la provisión de determinados grados. Este sistema no es considerado equitativo, pues establece una especie de prima para aquellos empleados que les ha tocado en suerte desempeñar sus funciones en un lugar donde sea fácil adquirir toda clase de conocimientos.

La Compañía del París Lyon instituyó en 1911 exámenes de *aptitud* para optar a los empleos importantes de la explotación.

Las compañías citadas limitan su acción a tomar los exámenes y a suministrar a los empleados los reglamentos de todo orden de la empresa, pero, no se preocupan de resolver las dudas que pueden presentárseles, de indicarles el espíritu que ha guiado tal o cual disposición, es decir, no ayudan a su personal a prepararse.

La Compañía de Orleans completó la preparación de su personal, pues al mismo tiempo que impuso los exámenes para optar a ciertos grados, preparó cuidadosamente a su personal para la presentación a estos exámenes.

La preparación se llevó a cabo por medio de conferencias y ejercicios prácticos. En estas conferencias se esplayaban las ideas generales acerca de los puntos principales del servicio y eran destinadas a dar dirección y coordinación a las dudas y trabajos de los empleados.

Estas conferencias fueron oídas por los empleados más distinguidos de los ramos de explotación, tracción, vía y contabilidad, y fueron reunidas en un compendio que al decir del Jefe de la Explotación del f. c. de Orleans, «constituyen un verdadero curso de explotación práctica de f. c. aplicado a la red de Orleans».

Para dar una idea de lo que son estas conferencias copiaremos aquí las materias sobre las cuales versaron.

Explotación.— Reglamento de seguridad, órdenes generales, itinerarios, frenaje, transporte de artículos peligrosos, establecimientos de estaciones, señalización, enclavamiento, tarifas, geografía comercial, orígen, forma y clasificación de las tarifas, aplicación de las tarifas, estaciones comunes y de intercambio, desvíos particulares, reclamos, etc.

Después de estas conferencias se sometieron a los empleados a pruebas escritas y orales que versaban sobre los mismos temas tratados en ella. Estos exámenes eran calificados por cuatro notas que variaban de 0 a 20, y que caracterizaban:

1.º) Inteligencia del candidato

2.º) Conocimiento de las cuestiones examinadas

3.º) Facilidad de expresión

4.º) Presentación.

Las notas medias han sido colocadas en la hoja de servicio de cada empleado.

Ya hemos dicho que entre nosotros sólo existe una buena escuela para la preparación del personal de tracción, fuera de las escuelas de telegrafía. Pero esta escuela de maquinistas sólo prepara los maquinistas de una sección, de manera que tenemos que esperar que aparezcan tres escuelas más como ésta, para que podamos tener una selección completa en el personal de tracción. Creo que pasará algún tiempo antes que se realice este fenómeno.

Respecto a la educación del personal de explotación y de la vía, no tenemos

nada. Hace más o menos un año y medio, traté de introducir en la Empresa un procedimiento que permitiera ensanchar los conocimientos del personal, al mismo tiempo que diera a la Dirección de la Empresa un conocimiento más exacto sobre las aptitudes de cada empleado. Para este efecto, se imprimieron hojas como las presentes, que eran enviadas con preguntas que debían contestarse en la misma hoja. Revisadas en mi oficina se les colocaba una nota, que yo habría deseado fuese anotada en la hoja de servicio de cada empleado, para que sirviera de antecedente a su carrera futura. Traté también de introducir el procedimiento de enseñanza por medio de conferencias, y con este propósito se dictó una conferencia en Valparaíso por el señor Manuel Villalón sobre el reglamento para la movilización de trenes y plan de señales. Es digno de notar que, con dos meses de diferencia, nosotros empleábamos aquí un procedimiento que acaba de implantarse en Francia.

Este sistema de enseñanza no pudo por el momento llevarse adelante; espero que con el interés que ha demostrado el Consejo de Ferrocariles sobre esta materia, se puedan subsanar las dificultades que se presentan y podamos entrar por un camino ya bastante explorado.

Todo empeño que gaste una empresa en presentar a su personal oportunidades para que pueda demostrar de lo que es capaz, redunda en un beneficio apreciable para ella. Le permite, en primer lugar, formar una clase excogida de empleados que, bien distribuídos en la línea, eleva en poco tiempo el nivel medio. En segundo lugar, recompensa con ascensos a los más meritorios, cumpliendo así un acto que dignifica la Dirección de una empresa ante sus empleados e impulsa a éstos al estudio y al cumplimiento del deber.

Es por estas razones, aparte de las ya enumeradas, que el factor de la educación del personal de un ferrocorril debe ser aprovechado si se quiere obtener de los hombres que cooperan en la explotación de él, todo el rendimiento que son capaces de suministrar.

Afortunadamente, se ha comprendido entre nosotros la importancia que tiene esta cuestión, y no está lejos el día en que podamos gozar de los frutos de esta innovación.